

～企業と社員のための働き方改革へ～



ひと、くらし、みらいのために
厚生労働省
Ministry of Health, Labour and Welfare

目次

はじめに	01
1. なぜ働き方改革が必要か	02
2. 改革に向けた自社の取組レベルを上げる	04
3. 働き方改革の取組事例	14
◆ 株式会社コンセプトアンドデザイン	
◆ 株式会社ワイ・シー・シー	
◆ 株式会社 O S K	
◆ アサヒビジネスソリューションズ株式会社	
4. 各社の働き方改革推進施策の実施状況	22
厚生労働省	25
働き方・休み方改善ポータルサイト	
働き方・休み方改善コンサルタント	
経済産業省	28
第四次産業革命スキル習得講座 (Re スキル講座)	

はじめに

本書の目的

わが国の経済成長の妨げになる困難の根本には、少子高齢化、生産年齢人口減少すなわち人口問題という構造的な問題に加え、イノベーションの欠如による生産性向上の低迷、革新的技術への投資不足があります。日本経済の再生を実現するためには、投資やイノベーションの促進を通じた付加価値生産性の向上と、労働参加率の向上を図ることが必要です。そのためには、働き方改革を推進し、誰もが生きがいを持って、その能力を最大限発揮できる社会を創ることが必要です。

IT 業界では、働く環境の向上を図るために "あるべき働き方" を示し、労働時間の適正化を図り、ワークライフ・バランスを実現し、社員満足度倍増および女性の活躍等を目標として掲げています。また、働く一人ひとりが自身の仕事に誇りを持ち、経営の主体性を保持し、魅力ある産業を実現し、様々な社会的要請に対応して、自らが企業や産業とともに成長できる環境づくりを目指しています。

特に、IT 業界にとってワーク・ライフ・バランスを実現するためには、働き方 (ワークスタイル) を見直し、長年の課題でもある長時間労働を抑制し、年次有給休暇の取得促進を効果的に進めることが必要になります。近年、働き方のトレンドとしては、ダイバーシティの促進により、柔軟性の確保、多様な人材の活躍、ひいては企業の生産性向上を推進するワーク・ライフ・バランスの実現がトレンドとなっています。

本書では、既に多くの IT 企業で取組が進められている働き方改革において、まだ取組を始められていない企業、取組を進めているものの課題を抱える企業、さらなる取組の深化を図りたい企業等、様々な企業に対して、施策の紹介でなく、企業内において働き方改革を推進する実践的なプロセスを解説することを目的としています。

本書の位置づけ

厚生労働省では、過去に、IT 業界における長時間労働是正に向けた課題や施策を示した各種ハンドブックを作成・公表してきました。1 つは、人事労務担当者を対象とした「働き方・休み方改善ハンドブック」、もう 1 つは、プロジェクトマネージャを対象とした「働き方改革ハンドブック～長時間労働是正に向けた 15 の勘所～」です。

本書は、各ハンドブックで解説する課題・施策を踏まえ、全社で働き方改革を推進することに主眼を置いた手引き書となっています。本書を読む中で、施策の詳細について知りたい場合には、改めて、2 つのハンドブックを参考にしていただけだと思います。



●参考● 働き方改革推進のために発注者が抑えておくべきポイント・取組事例をまとめていますので、合わせてご活用ください。
厚生労働省「発注者・受注者で実現するIT業界の取引環境改善と働き方改革～円滑なプロジェクトの推進に向けて」(2020年)
https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/shigoto/it_kaizen_kaikaku.html

1. なぜ働き方改革が必要か ～IT業界を代表する業界団体の4者対談～

一般社団法人 組込みシステム技術協会 (JASA) 一般社団法人 コンピュータソフトウェア協会 (CSAJ)
一般社団法人 情報サービス産業協会 (JISA) 一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会 (JUAS)

IT業界の働き方改革の課題は何か

千葉電太(司会: PwCコンサルティング合同会社以下、千葉): まず、各団体のお立場から働き方改革を行う上での課題についてお伺いできればと思います。

JISA 手計将美(以下、手計): 長時間労働の要因としては、部下の状況を把握していないマネージャの問題や、突然の仕様変更、短い納期といった問題があります。また、多重下請構造等の課題も考えられます。

JASA 奥村哲彦(以下、奥村): 組込み業界は、基本的に組込みソフトウェアを作りますが、それを載せるハードウェアの関係で、一度世の中に出すと改修することができず、品質が非常に重要になってきます。しかし、メーカーが提示する仕様が十分でない場合があり、最終的なしわ寄せが組込みソフトウェア企業に来て、長時間労働につながっています。こうした状況は、産業構造上の問題で、個社では改善できないと思います。よって、今回のIT業界全体における働き方改革推進の取組は大歓迎ですね。

CSAJ 笹岡賢二郎(以下、笹岡): 受託ソフトウェアにおいては長時間労働の要因の大部分は多重下請構造に起因すると思いますが、パッケージソフトにおいては、基本的に自社製品を不特定多数のユーザに出しているため、それには当てはまりません。むしろ、現在の課題は、人材不足を解消するために、いかに働き方改革を生産性向上に繋げるかが鍵と考えています。

JUAS 三宅晃(以下、三宅): 根本として我々の使命というのは、いいシステムを作ることだと思います。そのために、それに関わる発注者、受注者等の各ステークホルダが、各々どういった働き方をすべきかを考えることが大切ですね。仮に全員がいいシステムを作ろうと意識したら、発注者側が受注者側へ無理な要求を行うといった状況は変わってくると思います。



一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会 (JUAS) 三宅 晃 × 一般社団法人コンピュータソフトウェア協会 (CSAJ) 笹岡 賢二郎 × 一般社団法人組込みシステム技術協会 (JASA) 奥村 哲彦 × 一般社団法人情報サービス産業協会 (JISA) 手計 将美

働き方改革をどのように推し進めていくべきか

❖ 精神的に下請けとなってしまうことが問題。顧客とイコールの関係を目指すべき



千葉: 多くの中小企業は人とお金が限られている中でどのように働き方改革に取り組むべきでしょう。

三宅: 日本は中小企業だから我慢しろといった雰囲気がありますね。そのため、中小企業の気持ちを変える必要があると思います。

奥村: 確かに、精神的に下請けになっている企業は存在しています。でも、将来的には、それでは生き残れない。今は、人手不足のため、そうした企業も生き残っていますが、大きな会社に従っていれば大丈夫というマインドでは駄目で、顧客と対等な関係を目指すべきだと思います。

笹岡: 経済産業省の「元気なモノ作り中小企業300社」として表彰される中小企業は、精神的な部分は大企業と対等で、それぞれが固有の高い技術を持っていると思います。IT企業も誇りを持ち、より高い価値を提供して、対等な関係の構築を目指すべきでないでしょうか。

手計: 組込みソフトウェアを開発している企業にヒアリングを行った時に印象的だったのが、高い

技術があつてそれに強い自信を持っていることです。そのため、顧客の仕様に対しても意見を述べることもできる。ユーザ企業と対等な立場を築く上で、技術力は非常に重要だと思います。

❖ 請負・準委任の契約形態は各企業の狙いによって使い分ける

千葉: リスクは低いが時間単金のため生産性向上が難しい準委任、生産性の向上により利益につながる請負をどのように使い分けていますか。

奥村: 組込みソフトウェア企業では、最初は準委任で作業を行い、お客様との信頼関係を構築した後に、請負としたいと考えています。

三宅: 個人的な意見ですが、準委任でやるべきと考えています。その方が、一人ひとりがよりよいシステムを作ろうという気持ちになる。

手計: 現在は扱う技術が変化し、開発する方法論が変わってきています。その中で、契約等の取引のルールが旧態依然となっている部分があり、働き方が進まない1つの要因になっています。発注者、受注者等、ステークホルダ全体で再検討する必要がありますね。



今後のIT業界の働き方はどのような姿を目指すか

❖ 働き方改革はあくまで手段、発注者・受注者双方がやりたい姿、作りたいシステムを考える必要がある

千葉: 働き方改革の出発点として、企業のあるべき姿/ありたい姿を描くことを考えますが、発注者側、受注者側でそれぞれどういった姿を描くべきだと考えますか。

三宅: 発注者側として多いのが、人やリソースを集める、手配することが仕事だと思っている方がいます。しかし、これからの時代は、ITによってビジネスモデルや経営戦略ということを考えないといけなくなっている。そのために、まず大事なのは、自分がどういったシステムを作りたいかを考え、そのために各ステークホルダが何をすべきかを検討することが必要だと思います。

笹岡: まさにデジタルトランスフォーメーションそのものですね。今は、データを制する者がビジネスを制するという時代となっています。それを実現することで、ユーザ企業における魅力が向上して、ベンダ側に偏っているIT技術者も徐々にユーザ企業に移ることも考えられます。そういった状況に適切に対応する意味でも、IT業界は働き方改革をせざるを得ない状況になっていくと思います。



❖ 企業は危機感を持って、社員の技術力を磨き、多様性を活かす環境整備が必要

千葉: いま、デジタルトランスフォーメーションというキーワードが出ましたが、そのためにIT各社はどういった取組を行うべきでしょうか。

三宅: まず、危機感を持つことです。いまのIT業界はゆでガエル状態で、刻一刻と進む環境の変化に鈍感になり、危機が進行していることを認識していない。ある日突然、AIがプログラムの製造を自動で行ってしまったら、多くのIT企業は仕事を失うと思います。

手計: 人手不足で仕事が沢山あるため、危機感を感じていない企業が多い。一方で、そうした企業の若者は危機感から技術を磨きたいと考え、結果として離職率が上がってきています。企業は、社員の仕事のやり方、働き方、時間の配分の仕方を変えることが必要だと思います。

笹岡: さらに、従来日本の強みであった集団の力から、これからは多様性の時代が変わっています。100人100様の働き方、能力がある中で、企業は社員それぞれの個の力を、働き方を含めどう活かしていくかが重要と考えます。そのために副業を推進する企業も出てきています。

奥村: そうですね、今までは能力のある社員が他の社員の肩代わりをして集団の力としてきましたが、これからは能力のある個の力をいかに企業の成長に繋げるかも重要です。そのために、能力のある社員に対して報酬を上げる等、インセンティブを与えることも有効と考えます。

❖ 社員がより自主的にやりがいのある働き方を実現するために

手計: 現在、多くの学生の方は会社選びの際に、企業の働き方を重視しています。そのためにも、各社が働き方における自社の取組や特徴を発信する必要がありますね。

千葉: つまり、単純に17時に帰れますとか、そういった話ではないという事ですね。

手計: 単純に17時に帰れますではなく、企業側が仕事のやり方やビジネスモデルをどのように考え、その中で利益を生み、社員にいきいきと働ける環境を整備しているかを発信することが必要だと思います。

三宅: 重要なことは、社員一人ひとりが仕事をやらされているのではなく、自主的に仕事をしている、やりたいからやるという意識で働くことです。

笹岡: これに関して本質なことは、社員が自分の労働時間を自分でコントロールできるという状態を作ることだと思います。

各団体からIT企業各社へのメッセージ

三宅: まずIT部門や経営者自身がITの力を理解して、ITそのものが未来を創っていく力だと認識することだと思います。そうすれば、自ずとITエンジニアの地位も向上し、ユーザ側のIT部門も手配師ではなく、自分たちが作りたいシステムを考えるようになると思います。

笹岡: 働き方改革の本質は2点、ITエンジニアが自分で自分の時間をコントロールできるということと、受注者と発注者の対等な関係という前提で技術を創出することだと思います。つまり、デジタルトランスフォーメーションと働き方改革はセット、一体ではないかと思っています。

奥村: 顧客としっかりとした信頼関係を構築できれば、働き方改革も進んでいくと思います。もちろん、時間はかかりますが、そこをしっかりと取組むことで、社員の働き方も変わってくると思います。

手計: IT企業は、単にお客様の課題を解決するのではなく、その先の社会課題を解決することが大事だと思います。そのために、働き方改革によって、社員がやりがいをもって自主的に考え、技術を磨いていく必要があります。まさに高い技術をもって、世界で戦える「ITアスリート」を目指すことが非常に重要だと考えます。



2. 改革に向けた自社の取組レベルを上げる

働き方改革実践のための心得

働き方改革は、自社のありたい姿（企業の成長と社員の成長・満足度向上）を実現するための手段の一つであり、企業によって取組の考え方や取組内容は様々です。

働き方改革は、企業の目指す方向性や働き方改革の目的を明確にし、自社に必要な取組を、社内外のコンセンサスを得ながら一歩ずつ進めていくという、企業活動の一環として永続的に取り組むテーマです。

心得
01

働き方改革で何をを目指すのか（なぜやるのか）を明確にする



IT 業界の社員・企業だれもが「働き方改革」を進めなければならないことは知っています。その中で、自社として働き方改革を進めていく上では、長時間労働改善や年次有給休暇取得奨励の先にある、「自社が目指す姿」という目的を明確にし、その実現のための「手段としての働き方改革」であることを示すことが重要です。

心得
02

全ての会社に効く特効薬は存在しない



働き方改革は一朝一夕で成し遂げられるものではなく、「これをやっていたら働き方改革は全てうまくいく」という特効薬もありません。地道に取り組み続けるためには、自社の取り巻く環境や社員、ビジネスモデルを改めて深く考え、そのために必要な取組を選び、実行していくことが不可欠となります。

心得
03

経営者による内外への発信が重要



働き方改革は経営者と社員、顧客等の関係者による全体的な取組となります。そのため、経営者が積極的に社内外に働き方改革の目指す姿やそれに向けた取組を発信することが重要です。

たとえ、誇るべき成果が出ていなくとも「あるべき姿に向けチャレンジしている」という経営者の姿勢を見せることが、社員の納得性・主体性を高めることに繋がります。

□ ありたい姿の実現に向けた働き方改革の実践

よくあるお悩み



- ❖ 法令順守への対応に追われ、時間外禁止・年次有給休暇取得促進のみに注力
- ❖ 同業他社に準じた制度をとりあえず導入してみているが効果が出ているか不明
- ❖ 人事主導で進めているものの限界を感じており、うまく現場社員主導で動けていない
- ❖ 色々と施策は打つものの、社員に浸透しているのかがよくわからない
- ❖ 全社的な労働時間は減ってきているが、依然として変わらない社員がいる

皆様の企業の働き方改革も上記のような悩みを抱えていませんか？

働き方改革は、企業の経営課題の解決やあるべき姿 / ありたい姿の実現のための一つ的手段です。

なにか決まった施策を導入すればすぐに解決するものではなく、各社の事業環境や組織風土等に応じて、必要とされる施策や効果的な施策は異なります。また、たとえ成果が表れても、時間とともに取組の効果や社内への浸透度は薄れていくことがあるため、地道な改善活動を継続的に実施していくことが必要とされます。そのため、短期的、局所的な対応にならないよう、しっかりと目指す姿を見据えた上で、企業全体で持続的に取組を推進していくことが重要です。

ここでは、厚生労働省で実施している「平成 31 年度 IT 業界における働き方改革サポート事業」における支援対象の企業の推進内容に基づき、働き方改革推進の具体的な取組方法や取り組む上で留意したポイントについて解説していきます。

なお、これから新たにに取り組む企業の皆様は最初から一通りの内容を確認することをお勧めしますが、既に働き方改革の取組を進めている企業の皆様には、自社の取組状況に応じて、関係するフェーズの内容を中心に確認することも有効です。

□ 働き方改革推進の考え方

働き方改革推進の取組を 5 つのフェーズに分けて考えます。

まず、働き方改革に取り組む目的を検討（①目指す姿の明確化）した後、その目的に対して、現状何が課題となっているかを把握した上で取り組む施策を決定します（②計画フェーズ）。取り組む施策が決まれば、実行するための体制や詳細なスケジュールを決定し、施策を実施します（③実行フェーズ）。実施した内容については、定期的に状況を把握し、適宜改善を実施します（④確認フェーズ、⑤改善フェーズ）。

これらの活動を継続的・持続的に推進するための仕組みづくりが重要になります。

① 目指す姿の明確化 (Vision/Goal)

経営方針等、全社的な方針と照らし合わせた上で、自社における働き方改革の位置づけや目的を明確化する。

② 計画フェーズ (PLAN)

目指す姿の実現に向けて働き方改革の目標やその達成に向けた施策を検討する。



③ 実行フェーズ (DO)

働き方改革に向けた施策の実行のための体制を整備し施策を実施する。



⑤ 改善フェーズ (ACTION)

施策の実施状況に応じて、改善策を検討・実施する。



④ 確認フェーズ (CHECK)

働き方改革の進捗状況を定期的に確認



① 目指す姿の明確化 (Vision/Goal)

働き方改革で自社が 何をを目指すのかを考える

まずは、企業として、何のために働き方改革に取り組むのかを考えることから始めましょう。

働き方改革の目的としては、生産性向上やイノベーション創出等「企業の競争力」を目的とするもの、ワーク・ライフ・バランスの充実や主体的なキャリア開発等「社員の生活やキャリア」、さらに政府が推進する処遇や労働時間の適正化、多様な人材の活躍等の「法令等への対応」に関する目的等が考えられます。

働き方改革の目指す姿は、各社の経営方針や事業環境等に応じて異なりますが、企業として自社の利益に加えて、社会の要請や社員への還元も考慮した上で、どのような働き方を実現したいか、目指す姿を検討することが持続的な企業成長のためには必要です。目指す姿を定める上では、将来どうありたいかという「ビジョン (Vision)」に加え、ビジョンを実現するためにいつまでにどのような状態を目指すかという具体的な目標、「ゴール (Goal)」について、考えることが大切です。

企業



自社の競争力確保

顧客価値の最大化、収益性向上・生産性向上、グローバル対応、優秀人材の採用・定着、イノベーション創出等

社員



社員の生活やキャリア

働きやすさ・働きがいの向上、ワーク・ライフ・バランスの充実、自律的・主体的なキャリア開発支援、専門性・市場価値の向上等

社会



法令等への対応

IT業界の処遇改善・労働時間の適正化、法的リスク軽減、長時間労働社会からの転換促進、社会的弱者の雇用、社会貢献等

それぞれのステークホルダーのメリットを見据えて、自社が働き方改革によって目指す姿を描く

自社における働き方改革の位置づけを明確化し社内外に発信する

目指す姿を検討したら、働き方改革の取組をしっかりと社内外に発信することが重要です。

また、社内外に取組を浸透させるためには、情報発信は様々な方法で継続的に実施していく必要があります。例えば、Web サイトに働き方改革の指針を明示することや、経営者が社内外での活動の中で適宜発信する、部門長から現場の担当者へ説明する等、様々な方法で継続的に発信することで少しずつ社内の理解や風土の醸成に繋がっていきます。

推進のポイント



- ❖ 数値目標だけでなく、働き方改革によって何を実現したいか目指す姿を明確化する
- ❖ 短期的な成果だけを求めすぎず、中長期的な取り組みを前提として継続的に発信する
- ❖ 経営層から働き方改革の意義や目的を明示し、社員の理解を促す(会社のメリット、社員のメリットを明確化)



② 計画フェーズ (Plan)

働き方改革の計画を検討する

目指す姿の実現に向けて、やみくもに取組を行っていただけでは、効果は期待されません。

まずは、自社の課題を把握し、目指す姿と現状との差異（ギャップ）を把握しましょう。

次に、その課題を解消するために取り組む施策を検討します。取り組む施策は、経営層で実施すべき施策、人事部門が実施する施策、プロジェクトごとに実施する施策等、様々な施策を洗い出したうえで、自社に合った施策を選定します。

施策が決まったら、それらの施策を誰がいつまでに何を実施するか等、詳細な進め方を検討します。取り組む施策ごとの計画だけでなく、会社全体として、どのようにそれらの施策の推進状況を確認・適宜改善を図っていくかについても併せて計画します。

それぞれの施策の推進の具体的な方法についてみていきましょう。

(1) 目指す姿の実現のための課題を把握する

(2) 取り組むべき施策を検討する

(3) 進め方を検討する

(1) 目指す姿の実現のための課題を把握する

目指す姿に向けて、何に取り組むべきか、現状の課題を把握します。

把握の方法は、定量的なもの、定性的なものがあります。

定量的な把握方法には、例えば人事部門が保有する勤怠の情報、事業部門が保有するプロジェクトの生産性等のデータの把握、社員満足度調査等のアンケート結果による把握等があります。

定性的な把握方法には、特定社員へのインタビュー、関係者によるワークショップにおける議論等の方法があります。

各社が目指す姿や保有している情報に応じて適切な方法を選択してください。

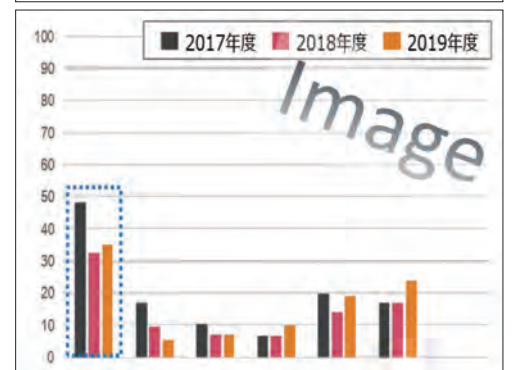
例えば、労働時間や年次有給休暇取得日数を指標として現状を図る場合、まずは、全社的な総労働時間や年次有給休暇取得日数を経年で把握することで、企業全体の傾向を把握することができます。

ここで重要なのが、全体の傾向だけで判断しないことです。全社的には、大きな問題はなくとも、部署別や職階別等の切り口で確認してみると、実は、特定の層に偏っている場合があります。そのため、定量的な把握をする際には、職階、部門、プロジェクト別等、想定される様々な切り口で分析し、傾向を把握してください。

さらに、特定の層に偏りが見つかった場合、インタビュー等の定性的な方法によりその要因や課題を把握することが有効です。

偏りのある層に対して、実務においてどのような点が課題になっているか、改善するためにどのような対策が必要と考えるか等について直接聞き取ることで、より実態に即した課題やその要因の把握が可能になります。

インタビューは、特定の層の社員複数名に対して行い、多様な意見を抽出します。特に管理職と一般社員等、異なる立場から意見を得ることで、課題の全体像を把握するよう心掛けてください。



推進のポイント



- ❖ 目指す姿の実現に向けた現状の課題を定量・定性で把握
- ❖ 全社的な傾向だけでなく、様々な切り口で偏りを見つけ、その要因を詳細に把握する

(2)取り組むべき施策を検討する

自社の課題やその要因をある程度把握したら、それに対して有効な施策を検討します。

施策の検討にあたっては、できる限り多くの候補となる施策を検討した上で、自社の状況に応じて絞り込んでいくことが有効です。

これにより、たとえ施策が何らかの理由により実施が困難になった場合にも、すぐに代替の施策を打つことが可能となります。

様々な観点で施策を抽出する

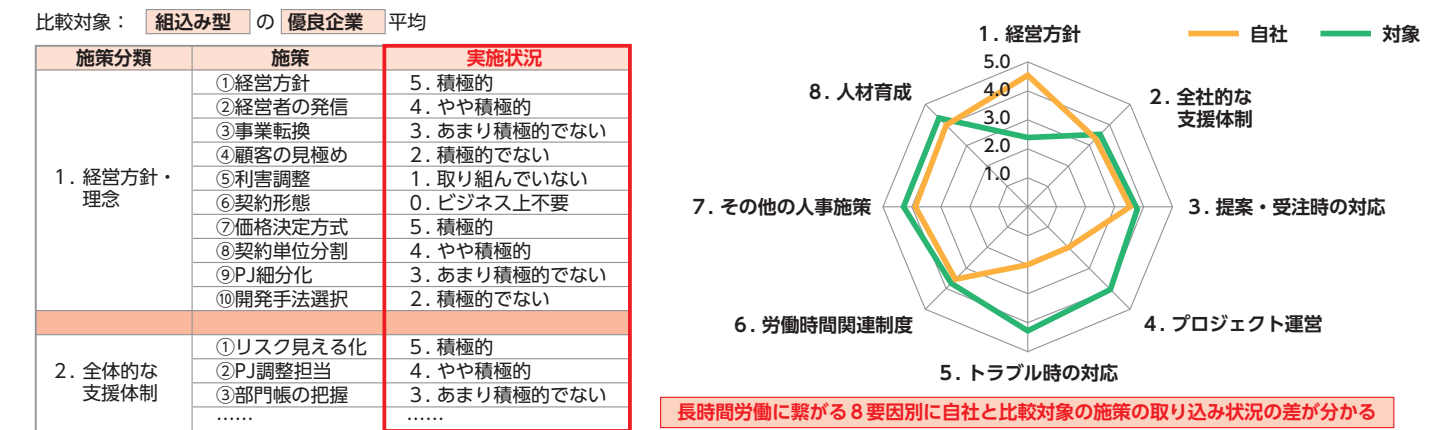
働き方改革を推進するための施策は様々なものがあります。経営者による社員へのメッセージ発信、全社的なリスク管理体制の構築等の経営体制に関する施策、プロジェクトの見積もり精度向上、コミュニケーション活性化等のプロジェクト管理に関する施策、フレックスタイム制度・テレワーク等の柔軟な働き方に関する制度導入、スキル習得のための育成等の人事管理に関する施策があります。

施策を検討する上で、すべての施策を洗い出し、課題に対する有効性を網羅的に検討することは困難です。

そのため、厚生労働省では IT 業界において働き方改革の主な課題の一つである長時間労働の是正に有効な 80 の施策について、自社の取組状況を測る「自社診断ツール」を作成しています。

自社診断ツールは、IT 業界各社が自社の長時間労働対策の取組状況を入力し、業界内で自社が参考としたい分類や企業の目指すべきレベルに応じた比較対象を選択することで、業界内における自社の取組の推進状況が把握出来ます。また、自社内での取組状況を比較（部署間、プロジェクト間等）することにより、例えば部署間での取組の進捗状況を把握し、より注力すべき部署と施策を明らかにすることが出来ます。このようなツールも活用しながら、様々な施策を抽出し、検討しましょう。

調査結果及び80施策の詳細 - 厚生労働省「IT業界の働き方・休み方の推進事業 実態調査の調査結果」(2018年)
https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/shigoto/it/analysis.html



優先的に取り組む施策を決める

洗い出した施策について、すべての施策を同時に実施することは、コストや社員の負荷等で難しいため、取り組む施策を絞り込みます。施策を絞り込むための 1 つの方法として、自社の課題に対して、①効果（どの程度効果が見込まれる）、②期間（どのくらいの期間で実現できそうか）等の観点で施策を振り分けることが考えられます。

効果が高く、短期的に実現可能な施策は優先度を高くする、効果が見込まれず、比較的期間を要する施策は優先度を低くする等で優先度を設定します。なお、ここでのポイントは、短期的に効果の出そうな施策だけでなく、期間はかかるが将来的に効果が見込まれる施策も併せて検討することです。短期の成果だけを求めず、中長期的な視点で施策を選定しましょう。施策の優先度を決めた上で、実際の施策については、さらに、コストや社員の負荷の観点での実現性も踏まえ決定しましょう。

推進のポイント

- ❖ 経営体制、プロジェクト管理、人事管理等様々な観点で施策を抽出する
- ❖ 短期的な成果につながる施策だけでなく、中長期を見据えた施策を選定する

(3)進め方を検討する

実施すべき施策が決まったら、具体的な施策の実施に向けて、進め方を検討します。

進め方の検討の際には、各施策を、いつまでに、誰が、何を、どのように実施するか、を具体的に検討する必要があります。

ゴールの達成に向けたKPIの設定

目指す姿やその成果を測るための明確な指標値として KPI(Key Performance Indicator) を設定することが有効です。

KPI を定めることで、働き方改革の取組の成果を測り、結果に応じてその後の改善の要否を判断することが可能になります。

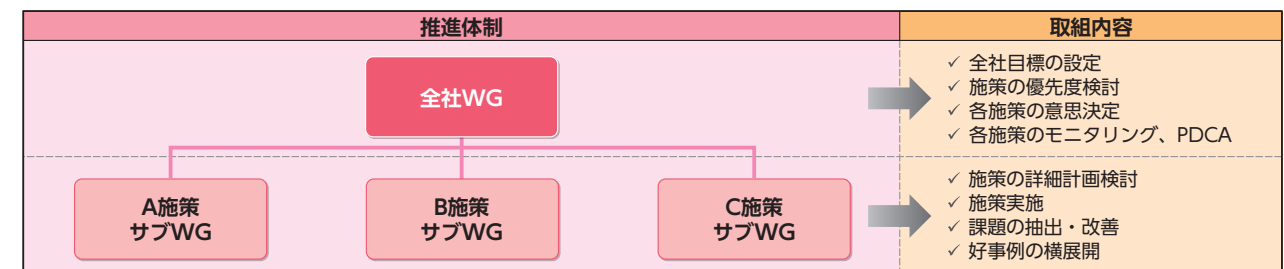
KPI は、右記の「SMART」のフレームワークを参考に明確に判断ができる形で設定しましょう。

例えば、「社員の労働時間を削減する」ではなく「全社員（管理職含む）の総労働時間を 2020 年 12 月時点で 2019 年対比 10% 削減する」のように設定します。

- S**pecific (具体的に)
誰が読んでもわかる、明確で具体的な表現や言葉で書き表す
- M**easurable (測定可能な)
目標の達成度合いが誰にでも判断できるよう、その内容を定量化して表す
- A**chievable (達成可能な)
希望や願望ではなく、その目標が達成可能な現実的内容かどうか
- R**elated (目指す姿に関連した)
会社の目指す姿に関連する内容になっているかどうか
- T**ime-bound (時間制約がある)
いつまでに目標を達成するか、その期限を設定する

役割を明確化し、誰が進めるかを定める

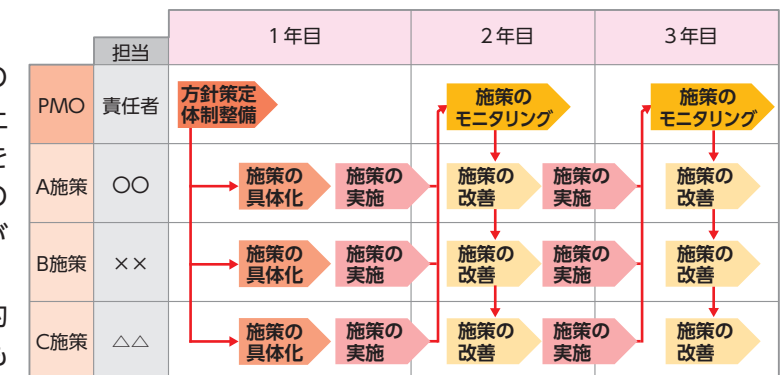
次に誰が施策を推進していくか、役割を明確化します。推進体制を構築する上では、社員への浸透や社員の主体的な活動を促進するために、経営層や人事部門のみで構成せずに、事業部門の社員に積極的に協力を求めましょう。例えば、推進体制として、経営層や人事部門長を中心とした方針決定や推進状況の把握のための全社でのワーキンググループ（全社 WG）と、各施策の検討や実行を推進する関連する事業部門メンバを中心にした施策別の（サブ WG）をそれぞれ用意し、施策別の推進状況を適宜全社のやり方があります。



ロードマップを作成する

施策やその目標値、推進体制が構築できたら、取組のロードマップを作成します。ロードマップを作成する上では、最初から詳細なスケジュールやマイルストーンを検討するのではなく、大まかなスケジュール（年単位の計画等）の策定から着手し、段階的に詳細化する方法が有効です。

また、各施策の進め方だけでなく、実施状況を定期的にモニタリングし、その状況に応じて改善を図ることも視野に入れて作成しましょう。



推進のポイント

- ❖ KPIは「SMART」の観点で明確に判断できる値を設定する
- ❖ 現場担当者を巻き込み実行性のある体制を整備する
- ❖ ロードマップには、施策のスケジュールだけでなく、どのようにモニタリング、改善を測るかも計画する

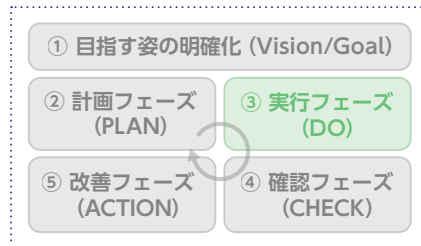
③ 実行フェーズ (Do)

働き方改革の施策を実施する

計画が固まったら、働き方改革の施策の実施に移ります。

施策の推進にあたっては、社員の理解と協力が不可欠です。社員がその取組の意図を正しく理解し、主体的に取り組むよう、改めて、働き方改革で目指す姿を発信し、そのための施策の実施であることの理解を図ることが重要です。

また、推進する上では、働き方改革の取組自体が過度な負荷とならないよう、準備に時間をかけすぎるよりもまずは取組を開始し、その中で適宜改善を図っていく方法が現実的です。



社内へ発信し働き方改革の取組の理解を図る

働き方改革の取組を開始する上では、社員の理解と協力が不可欠です。社員がその取組の意図を正しく理解し、主体的に取り組むよう、改めて働き方改革で目指す姿を示し、働き方改革は目指す姿を実現するための施策であることについて、理解を図ることが重要です。

そのためには、働き方改革のビジョン、ビジョンに実現に向けたゴール、その達成のための施策、それぞれの関係を明示することが有効です。

また、発信の方法についても、例えば、経営者から定期的に社内へ発信する、社内報で掲載する、施策の実施内容等を社内イントラネットに公開する等、様々な方法で継続的に社員に働きかけ、社員の意識に浸透させることが重要です。



小さくともまずははじめてみる

施策の推進にあたり、最初から緻密に運用を検討し、規定類を整備し、関係者と調整した上で実施するには時間を要し、うまく施策が推進できなかった際のリスクが大きいため、まずは検討と準備に時間をかけ過ぎず、素早く動き始めることが重要です。

例えば、特定の部署や、希望者のみ等、対象者を絞り試験的に実施し、運用上の問題を事前に調整した上で、効果が見込まれる場合に全社に施策を展開することも考えられます。

取組み続けることで組織へ浸透させていく

施策を始めてみると、思ったように施策が実施されない、周囲の協力を得られない、最初は取り組んでいたが業務の繁忙期等によって止まってしまった等、時間とともに様々な課題が生まれます。

その前提として、あきらめず、まずは、取組を続けることが重要となります。

その上では、経営層が働き方改革の取組を推進するメンバをしっかりと社内認識させ、協力を促すことで、少しでも取組を進めやすい環境を構築していくことも必要です。全社のバックアップを得ることで、取組が推進しやすくなることも多々あります。

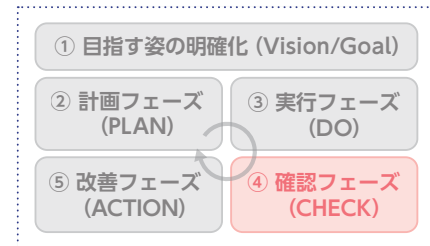
④ 確認フェーズ (Check)

取組の推進状況をモニタリングする

実施した施策は、定期的にモニタリングし、状況を把握しましょう。

計画に基づき、施策の実施状況や KPI の達成状況、目指す姿の実現状況について把握します。

また、継続的なモニタリングにより、経年での変化を図ることで、施策の浸透度を測ることも有効です。



モニタリング実施の視点

モニタリングでは、計画時に定めた「ビジョンの実現状況」「ゴールの達成状況」「施策の実施状況」のそれぞれについて、把握することが重要です。なぜなら、たとえ施策が正しく実施されていたとしても、その結果ゴールの達成やビジョンの実現ができていなければ施策が想定通りの効果を発揮していないことになるからです。

計画時に定めた内容	モニタリングの観点	確認方法 (例)
ビジョン	ビジョンが実現されているか？	KPIの達成状況 社員満足度調査
ゴール	ゴールは達成できているか？	KPIの数値データ
施策	施策は正しく実施されているか？	推進者へのヒアリング 社員アンケート

継続的なモニタリングで変化を把握する

また、継続的なモニタリングにより、経年での変化を把握することも重要です。

施策の推進は、時間とともに浸透していく場合もあれば、マンネリ化・形骸化していくケースも多く見受けられます。

そのため、モニタリングを継続的に実施することで、取組状況の変化を随時把握し、施策の問題点を早期に把握できるとともに、施策の浸透に有効な取組の発見にも繋がるため、問題点の改善や有効な手立ての他施策への横展開等、更なる改善につなげることも可能になります。

モニタリングの頻度としては、3 か月に 1 回、半年に 1 回程度が考えられます。例えば、働き方改革の開始初期は短い頻度でモニタリングを実施し、経過に応じて頻度を下げていくことが考えられます。

推進のポイント

- ❖ 施策は目指す姿やKPIとの関係性を明確にして発信する
- ❖ まずは小さくともはじめてみる（一部の部門や対象者に試験的に実施することも有効）
- ❖ 推進メンバの認知と周囲の協力を得るための全社的なバックアップが重要

推進のポイント

- ❖ 現場の意見の吸い上げにより目指す姿、KPI、施策の達成/実施状況を把握
- ❖ 継続的なモニタリングにより、マンネリ化・形骸化の兆候を把握する

⑤ 改善フェーズ (Action)

モニタリングの結果に応じて改善を図る

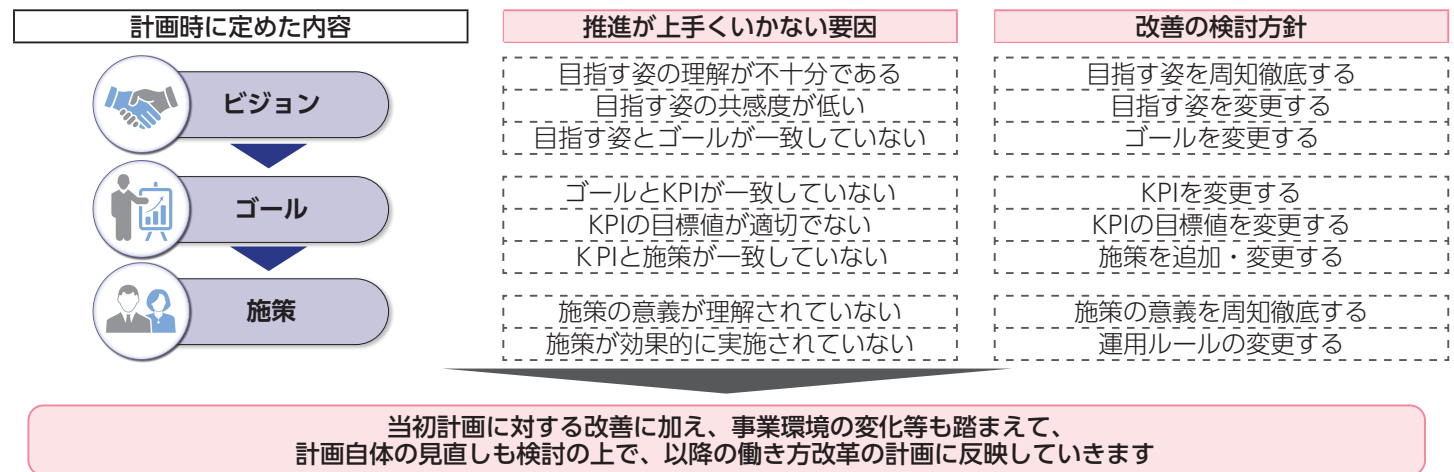
モニタリングの結果に応じて、改善を図りましょう。

モニタリング結果によって、自社の取組のどこに課題があるのかを把握しながら、適切な改善策を検討します。

また、モニタリング結果において、成果が出ている箇所や効果的な取組が見つかった場合には、その成果や取組事例等について社内に発信することが重要です。それにより、社内での「働き方改革」の取組に対する意識が高まるとともに、その後の取組に対しても「周囲からの協力」が得やすくなります。

改善の視点

働き方改革の取組の改善に向けては、「ビジョンの実現状況」「ゴールの達成状況」「施策の実施状況」それぞれのモニタリング結果に応じて改善策を検討します。例えば、施策が正しく実施されていない場合には、その理由を検討した上で、施策の理解促進を図る、運用ルールを変更する等の対応が必要となります。その後、検討結果を踏まえて、働き方改革の今後の計画に反映します。なお、計画に反映させる際には、当初計画時に定めた内容への改善だけでなく、事業環境の変化、会社方針の変更、社員の声等から、当初策定した計画自体を見直すことも検討してください。



改善内容を社内で発信・対話を図る

モニタリングした結果や改善のアクションは、しっかりと社内に発信を図ることが重要です。

社員の声がしっかりと施策の改善内容に取り入れられていることを示すことで、社員一人ひとりが働き方改革の一翼を担っているという意識や風土を醸成することができ、社員のモチベーション向上やより主体的な働き方改革への参画に繋がります。また、必要に応じて、社員との対話を行い、改善内容の意図や狙いを説明することで、社員が納得した形で改善施策を実行することが重要です。

さらに、ある部署での取組や成果について、社内でも横展開することで、他部署でもその改善内容を参考にできるとともに、働き方改革に積極的でない部署においても、取組内容を知ること、自分たちの働き方を見直すきっかけとなる可能性もあります。

推進のポイント

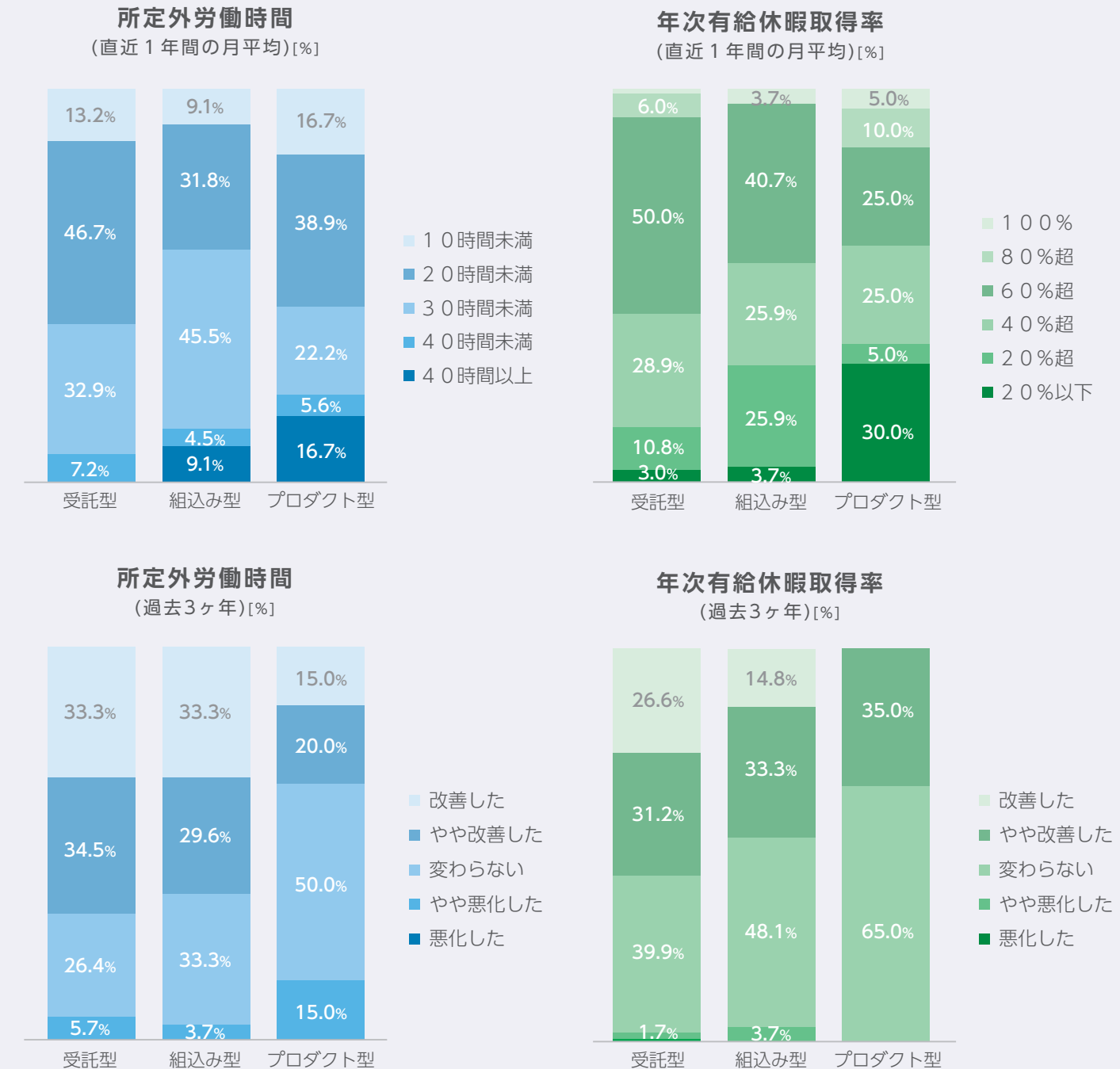
- 目指す姿、KPI、施策の達成/実施状況それぞれに応じて打ち手を検討・改善を図る
- 改善内容を社内での発信・対話を図ることで、社内の風土醸成や主体的な参画を促す

コラム

所定外労働時間と年次有給休暇取得率から見る働き方改革の推進状況

労働時間の改善は見られるが、継続した働き方改革への取組が必要

所定外労働時間及び年次有給休暇取得率に関するデータによると、業態に関わらず少なくとも 1/3 以上の企業において、所定外労働時間の平均が 20 時間 / 月を超え、年次有給休暇の取得率は 60% 以下となっています。また、過去 3 ヶ年で改善が見られない、または、悪化した企業も 1/3 以上を占めており、改善傾向ではあるものの、継続して働き方改革への取組が必要であると考えられます。



※サンプル数: 受託型 (n=174) / 組込み型 (n=27) / プロダクト型 (n=21)
厚生労働省「IT 人材の長時間労働削減に向けた企業実態調査」(2018年)を元に作成

各社の取組を参考にしながらも、自社の状況に合わせた施策の実施を

業態ごとに施策の実施状況や積極的に取り組む施策の内容に一定の傾向が見られますが、同じ業態の企業同士でも、その人数や売上の規模、長時間労働の発生要因等は様々であり、また、企業内で複数形態の事業を展開している企業が存在する等、各社のおかれる状況は異なると考えられます。そのため、今回の調査結果に示した施策実施状況の傾向は、自社の施策検討において参考にしながらも、自社の状況や長時間労働の発生要因に合わせた施策の実施が必要です。

3. 働き方改革の取組事例

組込型 株式会社 コンセプトアンドデザイン

準委任・派遣契約における顧客に依存した働き方や契約面の課題解決を目指した取組により、会社業績の向上と社員の主体的な働き方を考える意識の醸成・個人生活の充実を目指す

企業概要			
会社設立年	1983年	社員数	73名(2019年4月現在)
資本金	5,000万円	所在地	東京都千代田区岩本町3-3-6 井門岩本町ビル3階
事業概要	通信系制御、NW運用・設計・構築、組込みソフトウェア開発を中心に事業を展開		

働き方改革への取組背景

顧客先に常駐している社員における働き方改革

株式会社コンセプトアンドデザイン（以下、同社）は、1983年に創業し通信ソフトウェア開発を中心とした通信基盤及び組込技術等の分野においてソフトウェア事業を展開してきた。

同社の働き方の特徴として、準委任・派遣契約が顧客との契約形態の多くを占める関係で、顧客先への常駐が主であった。そのため、社員の勤怠管理が難しいほか、顧客の働き方に依存してしまう傾向があり、長時間労働の発生や年次有給休暇取得が難しいといった課題が存在した。具体的には、顧客要因によって、長時間労働が発生したり、年次有給休暇の取得を阻害しているという課題感を持っていた。

さらに、現場社員においては、自分の意見や主張をもって主体的にいきいきと働くことが不足していたため、そういった要因も働き方改革を行う大きな理由であった。

Vision/Goal

目指す姿の明確化

働き方改革を行う目的として3つの目指すべき姿・ビジョンを策定

同社では働き方改革を実施する目的として、3つの目指すべき姿・ビジョンを定めた。1つ目は、社員の自主性・主体性が不足していたことから、主体的に働き方を考える意識の定着とした。また、2つ目として、長時間労働は正によって会社の業績や個人の報酬が低下するのではなく上向くことを意識させるため、会社業績の向上とした。

3つ目として、個人生活の充実と設定し、個人生活の充実が自己の健康維持や能力向上に大きく寄与し、ひいては生産性向上に繋がることを社員に意識させた。

課題の抽出及び施策の作成

準委任・派遣契約に依存した長時間労働や年次有給休暇取得率の低下が発生

課題抽出にあたり、過去3年間の労働時間の分析及びそれに基づいた社員へのヒアリングを行った。その結果、準委任・派遣契約の特徴として月の稼働時間に応じて売上が変動してしまうため、稼働日の少ない月における残業や休暇は売上の減少につながり、有給を取得しづらいといった声が挙がった。受託開発については、自社の裁量で作業を進められるという利点がある一方、見積もり時にリスクを把握しきれずトラブルが発生する等、見積もりの精度向上においても課題が挙げられた。

部署ごとの特性を考慮し、各施策を作成・適用

抽出した課題に対する施策については、部署ごとの特性を考慮し作成した。年次有給休暇取得やリフレッシュ休暇等では全社員に適用することとし、受託業務のトラブル改善については、見積もり内容をチェックする体制構築等の施策を受託開

発の見積りや仕様調整を行う社員に適用した。また、契約内容の改善は、営業部にて取り組むこととし、年次有給休暇を取得し易い契約形態を選択できるように顧客各社と交渉を行った。このように、各部署の特性に応じて施策を作成、適用することで、より効果的な施策の推進が予想された。

施策の取組における検討内容

各施策が「目指すべき姿・ビジョン」、「目的」の達成に直結していることを意識することにより、働き方改革に対する社員のモチベーションを向上

各施策については、各施策を実施、達成するだけでなく、それが「目的」や「目指すべき姿・ビジョン」の実現に繋がることを明示した。その結果として、社員一人ひとりが働き方改革の全体像を把握できるとともに、各施策の意味や意義の理解が促進され、社員が自発的にその施策を実施することが期待された。

施策推進に適した主管部門を選定し、主管部門に権限を委譲することにより、施策を効果的に実施することが可能に

各部署によって顧客や業務内容、働く場所、さらには風土も異なるため、全社横断的に施策を推進することは難しい。例えば、定時退社日を設定しても、顧客先常駐にてシステム運用を行っている部署ではその日に社員全員が退社することはできない。また、施策に対する全社統一的なKPIを設定しても、部署によっては実現不可能なものとなり、進捗状況を把握する上で効果的でない。そこで、同社では施策ごとに「施策推進G」を設置し、権限委譲を行って、施策に沿った適切な遂行やKPIの設定を促した。さらに、自発的に考えて施策を実施することを狙い、施策推進Gと各部署の連携を強め、アンケート等で各部署からの意見を吸い上げることで効果的な働き方改革の推進へと繋がった。

導入後のモニタリング

社員の声を定期的に吸い上げ働き方改革の推進状況を確認し、施策の改善へ繋げる

実施した施策が機能しているのか、また、設定したKPIを達成しているかを定期的にモニタリングすることは、施策の問題点洗い出しや、その改善を行う上で重要である。それによって、より効率的で効果的な働き方改革の推進を行うことが可能となる。

モニタリングについては、「ビジョン」、「目的」、「施策」それぞれの観点からその推進状況を確認した。「ビジョン」、「目的」の推進状況については、働き方改革全般の成果や意識を把握することを狙いとし、全社目標の検討に活用した。また、「施策」については、各施策の実施状況や効果について確認し、各施策の改善のために活用した。

実施した施策の成果

多くの社員が働き方推進とその効果を実感するとともに、社員が自発的に働き方改革に取り組む意識の変化も

施策開始当初のモニタリングでは、回答者の約80%が働き方改革への推進を感じ、約70%が年次有給休暇取得率増加の効果を実感していることが分かった。一方で、「目指すべき姿・ビジョン」への共感性については、2割以上がよく分からないと回答した。そこで、全社向けに再度、「目指すべき姿・ビジョン」の周知を行った結果、6ヶ月後のアンケートでは、共感性が9割を占めたほか、「仕事を効率的に行おうという意識が芽生えた」といった意見も聞かれ、社員が自発的に働き方改革を実践しようとする意識が醸成されていることも分かった。このように、年次有給休暇取得率や目指すべき姿・ビジョンへの共感においては、大きな成果がでている一方で、長時間労働是正に対する成果はいまだ限定的であった。そのため、今後とも継続的な施策の実施を行っていく方向である。

今後に向けた検討事項

施策の改善及び新たな取組を行い、さらなる働き方改革の推進へ

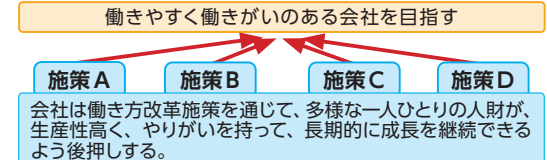
今後も定期的な働き方改革の推進状況をモニタリングし、社員からの意見も踏まえながら、施策の改善や新たな施策の立案を行っていく。また、社員の「スキル見える化」や「専門能力・スキル向上のための研修」等、これまで検討してこなかった新たな取組の検討も実施し、会社業績の向上と社員の主体的な働き方への意識醸成、そして個人生活の充実を図っていく。

施策一覧		対象社員
有給休暇の取得推進 リフレッシュ休暇の取得推進 帰社日&社内座席の見直し	⇒	全社員
本社勤務時間の適正化	⇒	本社勤務社員
タイムカード導入	⇒	一部顧客常駐社員
受託業務のトラブル改善	⇒	受託開発の見積作成・仕様調整に関する社員
インセンティブ制度	⇒	システム技術部、インフラソリューション部
契約内容の改善	⇒	営業部

【目指すべき姿・ビジョン】

目的を実現して目指すべき姿へ
☒ 主体的に働き方を考える意識の定着
☒ 会社業績の向上
☒ 個人生活の充実(自己研鑽、趣味、家族サービス etc…)

【目的】



DO

CHECK

モニタリング項目	活用方法
☒ 目指すビジョンの実現状況 ☒ 目的の実現状況	会社目標の検討に活用
☒ 各施策の推進状況	各施策の改善のために活用

CHECK

ACTION

リニア中央新幹線によって今後ますますの発展が期待される山梨から、働き方改革によって受託型開発の問題点を解決し、IT によって地方都市の活性化を目指す

企業概要			
会社設立年	1966年	社員数	177名（2019年4月現在）
資本金	2億1,200万円	所在地	山梨県甲府市飯田三丁目1番2号
事業概要	官公庁、外郭団体、医療機関等の公的分野を中心として、顧客に対し業務ソリューションビジネスを実施		

働き方改革への取組背景

人材育成施策の再構築が、経営の喫緊の課題

株式会社 ワイ・シー・シー（以下、同社）は、「コンピューターを駆使して社会の価値を創造する」という創業当初からの理念を柱に、時代の変化を敏感に察知し、最先端の技術力と蓄積してきた様々な業務ノウハウを活かして、常に時代に合った情報サービスを提供してきた。

1966 年の創業から 50 年が過ぎ、さらなる 50 年と 100 年企業を目指して、社員一人ひとりが自らの才能を磨き、最高のパフォーマンスを発揮して、「生きがいや働きがいを実感できる豊かな知識集約型社会」に貢献したいと考えている。

同社は山梨県甲府市に本社を構え、2027 年に開業予定のリニア中央新幹線により、東京や名古屋、大阪等への交通の要所として、今後さらに発展していく可能性を秘めている。

近年は業務技術者を鍛えるために大手メーカーとの SI 事業強化を行い、それに伴う県外プロジェクト参画比率の増大により、社員のマネジメント、キャリア形成、人材育成面に対する施策が十分に講じられなくなっていた。その結果として、エンゲージメントが失われてしまい、モチベーションの低下に起因する多くの人事労務問題を抱える事になってしまった。そこで、これらの経営課題に取り組むための契機として、中期三ヶ年計画の柱である「人と組織の活性化」を掲げ、社内に発信し、新たなスタートを切ったところである。

働き方改革への取組としては、テレワークや特別休暇制度、人事評価制度の整備等を積極的に行っている。

目指す姿の明確化

働き甲斐、魅力のある IT 企業として地方都市活性化への貢献

同社は「JISA 働き方改革宣言」への賛同を行うとともに、働き方改革によって目指す姿を、「働き甲斐や魅力のある IT 企業として、社会的課題解決に貢献できる企業」と定め、2018 年度より人材育成や社員の定着率の向上、地方都市の活性化の推進を行うこととした。

課題の抽出及び施策の作成

働き方改革実施にあたり、社内モニタリングを行った結果、「雰囲気、コミュニケーション」、「評価、育成」に対し不満が挙がった

働き方改革推進にあたり、社員が抱えている課題を正確に把握するとともに、経営層が感じている課題認識を確かめるため、社内モニタリングを実施した。その結果、休暇制度等に関する満足度は高かった一方で、「雰囲気、コミュニケーション」、「評価、育成」について不満の声が多く挙がった。「雰囲気、コミュニケーション」では、多くの社員が顧客先常駐であることに起因したエンゲージメントの低下が問題となっており、「評価、育成」については、医療・公共分野等の専門分野における若手の育成が進んでいないことが課題となっていた。

「コミュニケーションを醸成する施策」及び「専門能力・スキル向上のための研修」を検討

抽出した課題について、「雰囲気、コミュニケーション」に関しては、「社員同士のコミュニケーションを醸成する施策」を検討し、「評価、育成」に関しては、「専門能力・スキル向上のための研修」及び「スキルの見える化」の施策を検討することとした。

施策の取組における検討内容

施策ごとに社員数名からなるワーキンググループを編成し、施策を推進

施策をより効果的また効率的に推進するため、最初から施策を全社に展開するのではなく、施策ごとに社員数名から成る A、B 2 つのワーキンググループを立ち上げた。A グループにおいては、「雰囲気、コミュニケーション」を醸成させるための施策の推進を行い、B グループでは、「専門能力・スキル向上のための研修」及び「スキルの見える化」の施策を検討した。このように、各施策ごとにワーキンググループを編成することで、1 つの施策にしっかりと時間をかけることができるほか、施策の PDCA を短いサイクルで回すことが可能となり、より効果的で効率的な施策の実施が可能となった。また、ワーキンググループの成果を全社に周知・横展開することで、これまで働き方改革に興味のなかった部署、社員のモチベーション向上に繋がると考えられた。

「7つの行動指針」を作成し、社内の雰囲気、コミュニケーションの醸成を図る

A グループでは、7 つの行動指針を作成し「雰囲気、コミュニケーションの醸成」を行う予定である。挨拶の励行や会議の開始時間を守る等、日頃の小さな事項から、行動指針として掲げることで、社員の意識の変化とその実行を促したい。また、「YCC の一員であることに誇りを持つ」については、常駐先にいる社員のエンゲージメント向上を狙いとし、設定した。

スキルシートを作成し、「スキルの見える化」を実施

B グループでは、各社員のスキルの見える化を行うため、管理職が部下の社員の能力を入力するスキルシートを作成した。スキルシートは、業務スキルだけでなく、ヒューマンスキルの項目も設定し、より多角的な視点から社員の能力を把握できる仕様とした。また、入力した内容を社内で共有することで、誰がどのようなスキルを持っているかを把握することができ、プロジェクトへの適切な配置や不足スキル向上のための適切な育成計画立案にも役立つと考えている。さらに、これまで問題とされてきた医療や公共分野等の専門分野における作業の属人化の緩和が期待される。

導入後のモニタリング

業務量の増加により、ワーキンググループにおける施策推進が中々進まない

ワーキンググループを編成し、施策の推進を始めて、2 か月が経過したが、当初想定していたほど、ワーキンググループの活動及び施策が推進されなかった。その大きな理由として、各社員の業務量が増加し、働き方改革にかかる時間が制限されてしまっているということだった。さらに、ワーキンググループに参画している社員への権限委譲が、しっかりと行えておらず、各社員が上司の反応を気にするあまり、自由で思い切った発想や取組ができていないという問題が発生していた。

トップからの権限委譲を明確化し、自由で自発的な活動を助長させる

施策推進のため、まずは、経営層から各ワーキンググループの社員に対し、権限委譲をすることを明確に伝えるとともに、取組に対して一切介入しないことを合意する。併せて、各社員の上司に対して、働き方改革の意義や狙いについて改めて説明し、社員がより活動しやすい環境構築を求めるとともに、必要に応じて社員に対し助言を求める予定である。

実施した施策の成果

働き方改革に対する社員への意識の変化が徐々に醸成され、残業時間の減少と年次有給休暇取得率が向上

その後、A グループでは特定部門において定期的に朝礼等にて、7 つの行動指針を 1 つずつ周知する等、身近でできることから、徐々に取組を続けている。また、B グループにおいては、作成した「スキルシート」を毎年実施している社内目標設定の際に利活用することとなっている。

これら A、B 2 つのワーキンググループにおける活動を通じて徐々にではあるが、社内全体における働き方改革への意識が醸成され、2017 年から 2019 年にかけて残業時間は、全体平均として 7 時間程度減少したほか、年次有給休暇取得率も約 10% 上昇した。

今後に向けた検討事項

今後は、A、B2 つのワーキンググループに参画する社員を定期的に入れ替え、社内全体での働き方改革への意識醸成を行っていくほか、これまで実施してこなかった新たな取組についても検討していく。こうした活動を通して、IT 企業として地方都市活性化を目指す。

PLAN

<7つの行動方針>

1. 明るく元気よく、あいさつをする
2. 時間・期限を守る
3. 自ら考えて行動する
4. 相手を思いやり、感謝の気持ちを伝える
5. チャレンジする
6. 仕事に喜びを感じ、楽しむ心を持って取組む
7. YCC の一員であることに誇りを持つ

DO

CHECK

ACTION

働き方改革によるメリハリのある職場環境の構築を通じて、社員の自由な発想から高い技術力を創出し、競争の激しい IT 業界にて新たな価値を生み出す

企業概要			
会社設立年	1949年	社員数	453名 (2019年10月現在)
資本金	4億円	所在地	東京都墨田区錦糸1-2-1 アルカセントラル 9F
事業概要	パッケージソフトウェア開発・販売、システム受託開発、情報マネジメントコンサルティング		

働き方改革への取組背景

高い技術力を活かし、ソフトウェア開発企業として各種パッケージ製品開発、ソフトウェア受託開発事業を展開

株式会社OSK（以下、同社）は、1984年の創設以来、パッケージソフトウェアの開発・販売また、ソフトウェア受託開発を実施している。パッケージ製品においては基幹系と情報系の両方の技術力を生かし、SMILE シリーズ（販売、会計、人事給与等）や eValue シリーズ（ドキュメント管理、ワークフロー、スケジューラ、コミュニケーション等）等、ロングセラー製品を生み出している。

そうした高い技術力を醸成するために、同社は社員の自由な発想や意見を尊重し、いきいきと働くことのできる職場環境を醸成してきた。広く社員の自由な発想、意見を集めそれを新たなビジネスへ繋げる「アイデアコンテスト」では、社員から多くの意見が集まり、社員が面白いと思える仕事づくり、成長できる会社づくりに繋がっている。

さらに社員がいきいきと働ける、よりよい会社を目指して

同社は、衛生委員会を通じて、過重労働対策や年次有給休暇・リフレッシュ休暇の取得推進等、働き方改革においては従来から力を入れており、社員の柔軟な働き方の実現及びいきいきと働くことのできる職場環境を維持しているとの感覚があった。

一方で、部署、職種、役職ごとで、労働時間、年次有給休暇取得等に大きなバラつきがあること、過重労働対策がなかなか浸透しないことに、危機感を抱いていた。そうした背景のもと、同社は働き方改革の取組に再度力を入れることとした。特に、社員が自分の仕事に対して、やりがいを持ちメリハリのある働き方が実践できているか、という点に着目して課題の抽出及び施策の作成を検討した。

課題の抽出

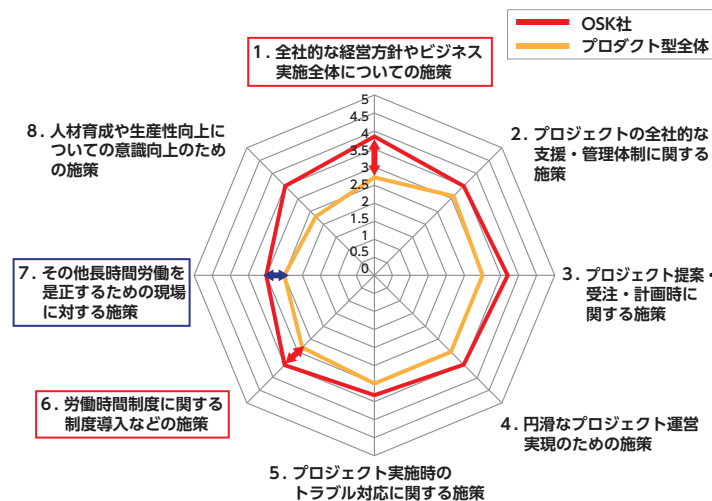
自社診断ツールによる診断の結果、「現場に対する施策」が相対的に推進されていないことが分かった

同社では、自社診断ツールにおいて自社施策の推進状況を調査した結果、同じ「プロダクト型」の IT 企業と比較し、8つある施策の分類において、いずれも平均値を上回っており、全体的な働き方改革の施策は進んでいることが分かった。特に、「1. 全社的な経営方針やビジネス実施」また、「6. 労働時間に関する制度導入」においては、他社に比べ大きく推進されていた。一方で、「7. その他長時間労働を是正するための現場に対する施策」については、相対的に施策が推進されていないことが判明した。

労働時間が増加傾向にあるパッケージ開発部署にてヒアリングを実施することとした

さらに、過去3年分の労働時間データ分析より、残業時間が増加傾向にあったパッケージ開発を行う R&D 本部と、比較対象としてシステム受託を行う開発センター本部の社員に対し、ヒアリングを実施し、長時間労働発生に起因する詳細な課題の抽出を行った。

また、ヒアリングに際しては、やりがいやメリハリのある働き方を推進するための課題についても意見を抽出した。



長時間労働は、人材育成の遅れによる作業の属人化に起因していた

ヒアリング結果から、若手社員があまり育っておらず、能力のある社員に仕事が偏ってしまう作業の属人化や、上流工程で顧客からの要件内容が固まらないため、作業が遅延し、テスト工程等の後工程にて長時間労働が発生するといった問題が抽出された。特に、法改正によって仕様が変化する製品では、法改正の内容をシステム要件に落とし込むのに時間がかかる傾向にあった。

さらに、社員によっては運用作業と開発作業を並行して実施しており、製品のリリース直後は、製品の問合せ対応と開発作業が重なり、作業量が増加していた。

社員によってモチベーションのバラつきがあることがやりがいやメリハリのある働き方実現の課題

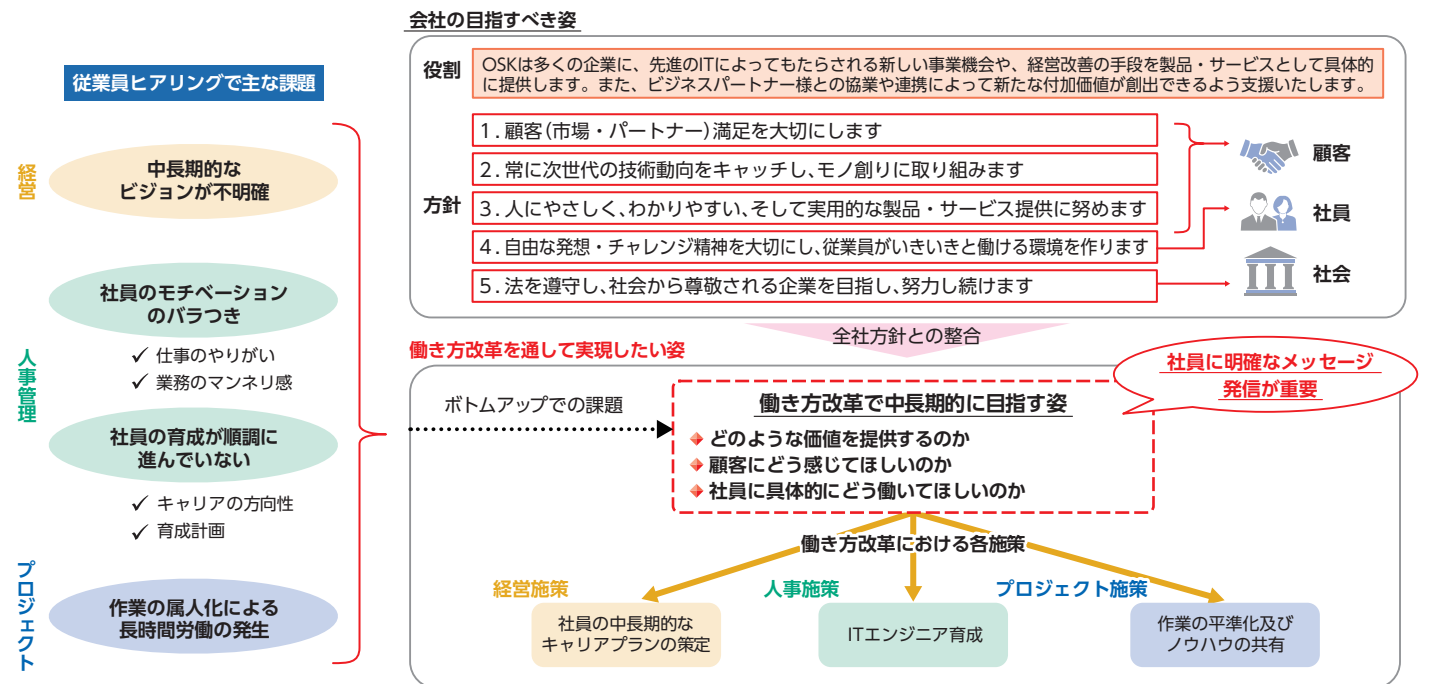
やりがいやメリハリのある働き方実現のための課題として、社員のモチベーションにバラつきがあることが分かった。特に、目の前の仕事に関しては、期限を守るために必死に取り組んでいるが、中長期的なビジョンが不明確なため、将来に対する不安を持っていた。

また、自己啓発や人材育成のための時間が十分でないという問題が挙げられた。

目指す姿の明確化

課題を整理した結果、「経営」に関しては、中長期的なビジョンが不明確であるという課題があり、「人事管理」に関しては、社員のモチベーションのバラつきや人材育成の問題が挙げられたほか、「プロジェクト」では、作業の属人化といった課題が挙げられた。

このため、働き方改革で中長期的に目指す姿は、同社の経営方針との整合性を意識した上で、企業目線、顧客目線、社員目線を持って構築していくこととした。



今後に向けた取組の方針

同社では、目指す姿を明確化すると並行して、働き方改革の施策を一歩ずつ始めることを重視し、短期間で効果の大きい施策から優先的に実施することとした。具体的には、衛生、教育、評価の各種委員会が各部署と連携し、各部署の課題解決を進める方針である。こうした取組を通して、社員の自由な発想を促し、高い技術力を創出して、IT 業界を牽引していく。

情報システム子会社 アサヒビジネスソリューションズ 株式会社

今後のビジネス環境の変化を見据えた「組織と個人の成長」を目指した
働き方改革への進化により、アサヒグループ全体の成長に貢献する企業への変革を目指す

企業概要			
会社設立年	1988年	社員数	146名(2019年4月現在)
資本金	1億1,000万円	所在地	東京都墨田区吾妻橋1-23-1 アサヒグループ本社ビル内 5階
事業概要	アサヒグループのIT専門企業として、アサヒグループ各企業のITソリューションの企画・提案、開発、保守・運用のトータルサービスを提供		

働き方改革への取組背景

アサヒビールの情報システム子会社としてアサヒグループ各社のIT サービスを提供

アサヒビジネスソリューションズ株式会社（以下、同社）は、アサヒビール株式会社の情報部門が独立される形で1989年に創業し、これまでアサヒグループ各社の企画・提案、開発、保守・運用のトータルサービスを行ってきた。同社は、「会社をもっともっと良くしていくプロジェクト始動」を社長が宣言し、2017年度より働き方改革を進めている。

「かえる大作戦V」により、就労環境とマネジメントの改善を実現

働き方改革実施にあたり、まずすぐに実施できる「就労環境の改善」と「マネジメントの改善」から着手した。具体的には、5つの「かえる」のスローガンの下、社員が「プライベートと仕事の充実による彩のある生活」を実現することを掲げ、長時間労働の是正や年次有給休暇取得促進を行った。

「就労環境の改善」においては、「場所に縛られない働き方」や「全社ノー残業デーの設定」、「20時以降基本残業禁止」等を施策を実施した。また、「マネジメントの改善」では、適切なマネジメント方法を周知徹底するため、社内勉強会を行うとともに、マネジメントツールの導入を行い、プロジェクトマネジメントにおける生産性向上を図った。

この「かえる大作戦V」により、全社月平均残業が約2時間程度減少したほか、年次有給休暇取得率に関しても、約4%上昇し、着実な施策の推進及び効果が見られた。

長時間労働是正から「組織と個人の成長」を目指した働き方改革へ

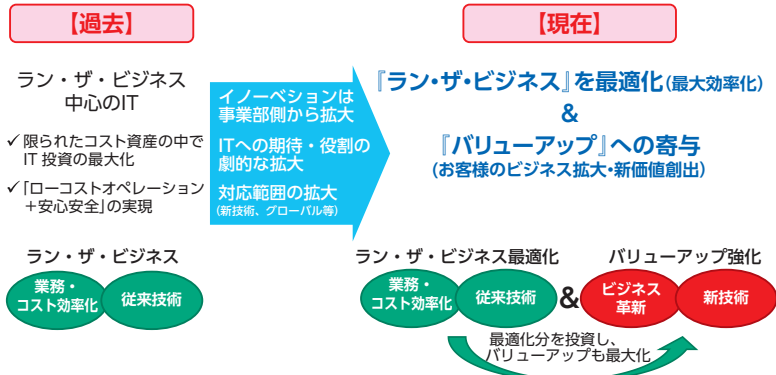
同社では働き方改革において、長時間労働は正や年次有給休暇取得率向上の成果を上げ、社員の生産性向上や自主的な働き方の実現等、働き方改革の有効性を実感していた。一方で、デジタルトランスフォーメーション等、企業におけるITの活用方法が大きく変化する中、改めて企業としての役割を見直し、それにに向けた「組織と個人の成長」のための働き方改革に乗り出した。

目指す姿の明確化

企業におけるITの役割の変化に着目

新たな働き方改革を模索する上では、ITの役割の変化に着目した。従来、ITはコスト削減や業務の効率化等の「ラン・ザ・ビジネス中心のIT」が大きな役割であったが、近年は新たな価値の創出を中心とした「バリューアップ強化」へとその役割が拡大し、IT活用の重要性や位置付けが大きく変わってきていた。そうした背景の下、同社グループにおいても「Asahi Digital Transformation(ADX) 戦略モデル」が策定され、ITの活用により、“挑戦と革新”の循環を継続的に回し、新たな市場を獲得することが大きな命題となっていた。

ITへの期待・役割変化



情報システム子会社としてどうあるべきか

そういったアサヒグループ全体の方針がある中で、アサヒグループ全体のシステムを担う同社として、これまでの主な事業領域であった「Field1: アサヒの業務の業務を支える」、また「Field2: アサヒの業務を効率化する」といった基幹システムを下支えする従来の役割・業務範囲を拡大し、「Field3: アサヒの収益を改善する」領域やさらに先進技術を活用した「Field4: アサヒの新たな価値を創出する」領域へその役割を大きく広げていく必要性を感じていた。

一方で、情報システム子会社として、限られた人員の中で役割を大きく広げるために、これまで取り組んでいた領域を容易に切り離すことはできないため、既存業務を今まで以上に効率的に遂行すること、新たな領域の知見を獲得していくことを同時に進めていくことが必要とされる。

これらの取組に向けては、社員の成長や意識の変革が不可欠であると考え、今後必要となる人材像を考え、社員の意識変革に向けた取り組みを推進することとした。

施策の取組における検討内容

「アサヒの新たな価値創出」に対する課題を設定

新たな価値創出は、組織と社員の成長により実現できると考え、まず成長目標として、拡大する役割を担う人材像と必要となる要素を明確にした。要素については、「スキル面」、「マインド面」の2つの側面から整理を行い、スキル面においては、ビジネス視点、テクノロジー視点で整理を行ったほか、マインド面では、「能動的に取組む力」を必要となるスキルとして定め、オーダーテイカーからの脱却を目指した。

目指す姿・人材像における意見の相違が発生

次に、目指す姿や人材像を共有・推進するために、各部署の課長からなる分科会を設置し、定期的なディスカッションを行った。しかしながら分科会では、経営層が示すありがたい姿と社員の日々の業務とのギャップ等から、様々な意見が出され、簡単には進まなかった。既存領域と新規領域の両方に事業展開する企業体力がないという意見や、親会社や顧客との機能分担の問題を指摘する声、さらには、新規領域で新たな価値を創出するための、十分な知識や人材の確保が難しい等、当初はやや消極的な反応が見られた。

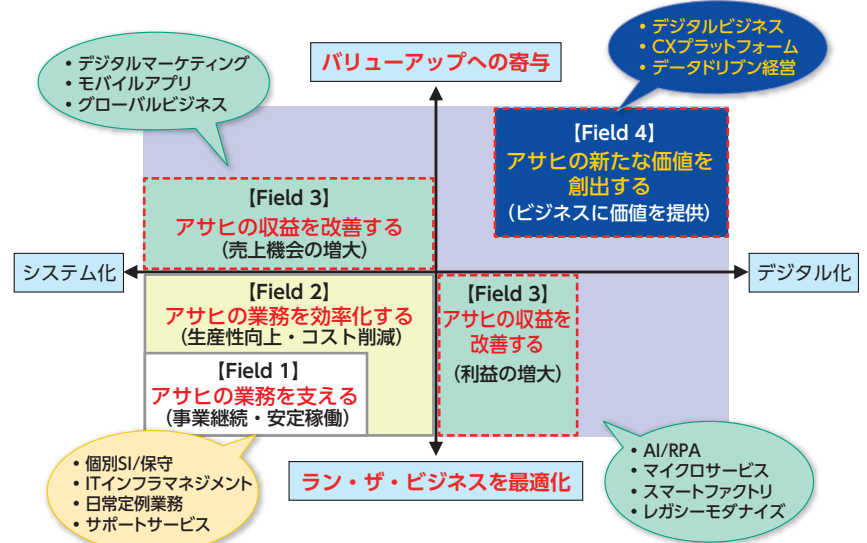
ミドルマネジメント層における経営・ビジョンに対する共感が課題

分科会での消極的な反応について、社内エンゲージメント調査やヒアリングの結果を照らし合わせたところ、経営層は目指す姿や変革の必要性についてメッセージを発し、制度改定や環境改善を行っているが、社員にはそれらが実感を持って伝わっていないことが浮かび上がった。その要因として、多くのミドルマネジメント層において、会社の経営理念やビジョンに対する理解・共感性が小さく、部下に対して、適切な経営理念や価値観、将来に対するビジョンの発信が行えていないため、変革への動機づけが不足していると考えられた。経営層と社員をつなぐのは、直属の上司であり、まずは部長が経営理念や経営のメッセージを理解・共感した上で、その内容を課長にしっかりと伝え、そして課長はそのメッセージを腹落ちさせて自らの言葉で現場に伝えることが必要だと考えた。

今後に向けた検討事項

ミドルマネジメント層の意識の変革により施策の実効性を高める

人事制度やキャリア開発制度は、変化に応じ改定を行ってきたが、運用が伴わなければ実効性は生まれない。運用の鍵は課長、部長が握っていると考え、経営層としては、多様な現場の事情を理解し、現実に即した運用ができるよう環境を整え、課長、部長の取組を支援していく。その施策として、ミドルマネジメント層のワークショップを実施し、相互のコミュニケーションを図るとともに、激変する社会において危機感を持って、自身の会社を変革する意識を醸成していく予定である。それにより、会社全体の意識を変え、社員一人ひとりの自律と、企業としての成長の実現を行い、新たな価値を創出していくことで、アサヒグループのさらなる成長に貢献していきたいと考えている。

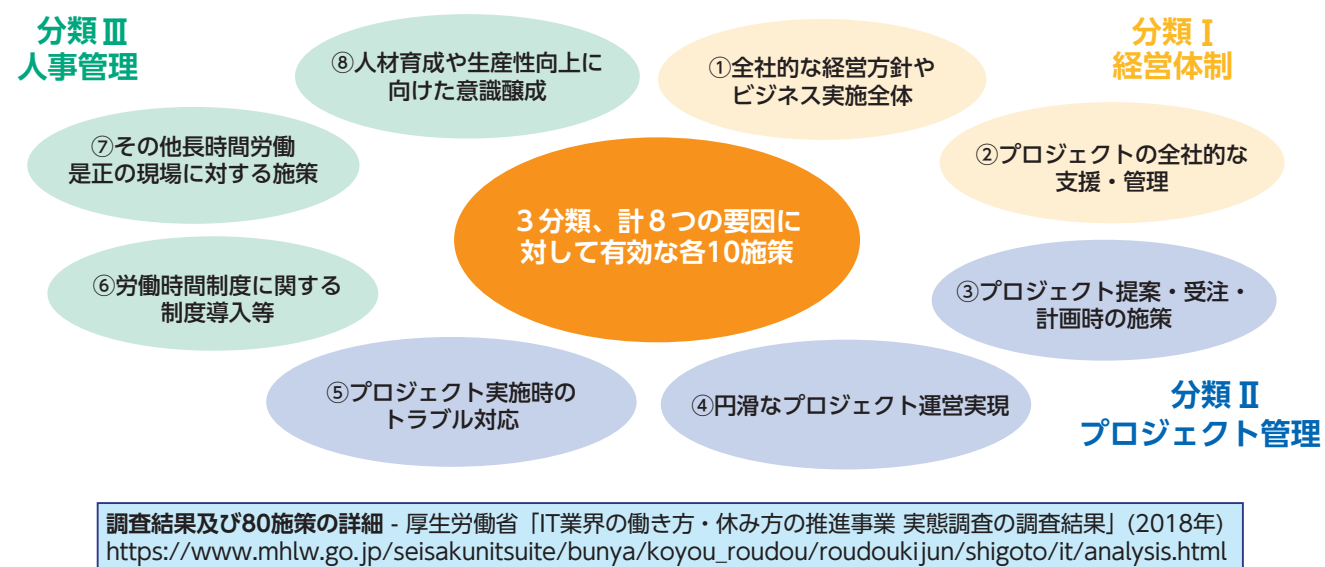


4. 各社の働き方改革推進施策の実施状況

働き方改革推進のための80施策の整理

IT 業界は、複数の IT エンジニアがソフトウェア開発に従事するため、作業の進捗管理や製品の品質管理が難しい等の仕事の特性や、重層的な下請取引構造を背景に、長時間労働等を原因とする脳・心臓疾患・精神障害の労災補償の支給決定が多い業種となっています。

そのため、厚生労働省では 2016 年度より IT 業界の働き方改革推進を目的とした事業を行って、当該事業における調査結果・成果物より長時間労働に有効と思われる施策を抽出し、「経営体制」「プロジェクト管理」「人事管理」に紐づく 8 つの施策分類別に各 10 施策、計 80 施策に整理しました。



IT業界の働き方改革推進に関する「積極度合い」の調査概要

上記の 80 施策に基づき、厚生労働省では 2018 年に IT 業界各社の働き方改革推進施策の実施状況を「積極度合い (0～4 の 5 段階)」の自己評価によって回答するアンケート調査を実施しました。本章では、IT 業界各社の施策検討に資する情報を提供することを目的に、当該調査の結果を情報サービス事業の類型 (受託型 / 組込み型 / プロダクト型) * に整理しております。

※情報サービス事業の類型

受託型: 顧客からの、オーダーメイドの情報システムの構築・運用やプログラムの開発等の受託。または、そのために必要な要員の派遣
組込み型: ハードウェアに組み込まれるプログラムの開発受託。または、そのために必要な要員の派遣
プロダクト型: パッケージソフトやクラウド・ASP等、レディメイドのITサービスの自主的な企画・開発・提供

調査期間	2018年10月17日～2018年11月16日
調査方法	調査票配付、Webアンケート
調査対象	1248社 (IT業界4団体の加盟企業) 一般社団法人組込みシステム技術協会 (JASA) 一般社団法人コンピュータソフトウェア協会 (CSAJ) 一般社団法人情報サービス産業協会 (JISA) 一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会 (JUAS)
回収数 (率)	222件 (17.8%)
アンケート調査項目	I / 企業属性 (ビジネスモデル、取引構造のポジション、売上高、営業利益率、社員数等) II / 労働時間の状況 (直近の労働時間と有給取得率、労働時間の管理方法等) III / 長時間労働対策の実施状況 (経営体制、プロジェクト管理、人事管理)

調査結果の概要 (施策の推進状況)

データの見方

- 各表に記載の数値は、各施策の推進状況を 5 段階で自己評価した結果の平均値を算出しております (0. 取り組んでいない / 1. 積極的ではない / 2. あまり積極的ではない / 3. やや積極的である / 4. 積極的である)
- 調査時点での各社における、施策の積極度合いの自己評価であるため、スコアが高い施策ほど重要もしくは効果がある等、施策実施の必要性やその効果を示すものではありません

【全体傾向】人事管理の施策に関するスコアが低く、業態別には受託型のスコアが高い

企業の積極性をスコア化した下表の結果から、情報サービス事業の類型に関わらず「経営体制」「プロジェクト管理」の施策については平均的にスコアが高く、複数の施策に積極的に取り組む企業が多いと見受けられますが、その一方で、「人事管理」に関する施策は他の分類と比較して複数の施策に積極的に取り組む企業が少ないことがわかります。

また、情報サービス事業の類型別には「受託型」では⑤プロジェクト実施時のトラブル対応や①全社的な経営方針やビジネス実施全体についての施策をはじめ、施策全体で他の業態と比較してスコアが高く、積極的に取り組む企業が多いことがわかりますが、「プロダクト型」では相対的にスコアが低くなっています。

80施策の分類		受託型 (n=174)	組込み型 (n=27)	プロダクト型 (n=21)
分類Ⅰ. 経営体制	①全社的な経営方針やビジネス実施全体についての施策	2.95	2.79	2.58
	②プロジェクトの全社的な支援・管理体制に関する施策	2.87	2.71	2.58
分類Ⅱ. プロジェクト管理	③プロジェクト提案・受注・計画時にに関する施策	2.94	2.80	2.59
	④円滑なプロジェクト運営実現のための施策	2.84	2.59	2.61
	⑤プロジェクト実施時のトラブル対応に関する施策	3.01	2.83	2.54
分類Ⅲ. 人事管理	⑥労働時間制度に関する制度導入等の施策	2.68	2.56	2.04
	⑦その他長時間労働を是正するための現場に対する施策	2.56	2.40	1.89
	⑧人材育成や生産性向上に向けた意識醸成のための施策	2.37	2.04	1.57

【受託型】全般的に積極的な施策が多いが、一部人事管理施策の積極度が低い

受託型の企業では、いずれの領域においても高スコアの施策が見受けられます。特に「①-1. 経営方針等への明確な位置付け」等、経営体制に関する施策の積極性が高くなっております。一方で、人事管理の施策において、特に「⑧-2. インセンティブの付与」や「⑥-3. 勤務間インターバル制度」の導入について、施策の積極度合いが低くなっています。

積極的に取り組まれている上位 3 施策

施策		スコア
経営体制	①-1. 経営方針等への長時間労働対策の明確な位置付け	3.43
	②-3. 部門長によるプロジェクトの進捗や業務内容の把握	3.38
	①-2. 経営者による長時間労働対策についてのメッセージ発信	3.33
PJ管理	③-8. 契約締結時における顧客との交渉	3.32
	⑤-3. プロジェクト実施時のトラブル対応に関する会議体設置	3.25
	⑤-2. 開発段階でのテスト・検証の工数確保	3.25
人事管理	⑥-1. 労働時間を正確に把握するための制度の整備	3.35
	⑧-5. 専門能力・スキル向上のための研修等の実施	3.32
	⑥-7. 半日休暇・時間単位の年次有給休暇制度	3.23

積極的に取り組まれていない下位 3 施策

施策		スコア
経営体制	①-5. 顧客、Sier等との相互の利害を調整するための会議体	2.29
	②-10. 見積りや開発に係る専門チームによる支援	2.57
	②-2. プロジェクト間の調整・統括を図る専門担当者の配置	2.67
PJ管理	③-2. プロジェクトの見積精度向上のための社外ノウハウ活用	2.40
	③-5. 要件定義プロセスの体系化	2.44
	⑤-8. 仕様変更を事前に想定した開発体制や開発手法	2.47
人事管理	⑧-2. インセンティブ(特別休暇、一時金等)の付与	0.68
	⑥-3. 勤務間インターバル制度	1.19
	⑦-3. 長時間労働を抑制するための職場の巡回	1.51

【組込み型】 契約内容に関する顧客調整に積極的、人事管理施策の積極度が低い

組込み型の企業では、特に「⑤-7.トラブル発生時の契約内容の見直し」、「②-3. 部門長によるプロジェクトの進捗や業務内容の把握」の積極度合いが高くなっております。一方で、人事管理施策において、特に「⑧-2. インセンティブの付与」「⑧-9. 自社の開発手法等の研修実施」「⑥-3. 勤務間インターバル制度」の導入について、積極度合いが低くなっています。

積極的に取り組まれている上位 3 施策

施策		スコア
経営体制	②-3.部門長によるプロジェクトの進捗や業務内容の把握	3.29
	①-1.経営方針等への長時間労働対策の明確な位置付け	3.12
	①-7.発注内容に応じた価格決定方式	3.08
PJ管理	⑤-7.トラブル発生時の契約内容の見直し	3.37
	③-8.契約締結時における顧客との交渉	3.22
	③-1.プロジェクトの見積精度向上のための工数確保	3.04
人事管理	⑥-7.半日休暇・時間単位の年次有給休暇制度	3.19
	⑥-1.労働時間を正確に把握するための制度の整備	3.11
	⑦-2.チャイム、タ礼等、時間の区切りを付ける工夫	2.88

積極的に取り組まれていない下位 3 施策

施策		スコア
経営体制	①-5.顧客、Sier等との相互の利害を調整するための会議体	1.92
	②-2.プロジェクト間の調整・統括を図る専門担当者の配置	2.04
	②-10.見積りや開発に係る専門チームによる支援	2.21
PJ管理	④-5.プロジェクト内コミュニケーションの活性化	2.26
	④-3.プロジェクトにおける生産性評価の実施	2.27
	③-2.プロジェクトの見積精度向上のための社外ノウハウ活用	2.31
人事管理	⑧-2.インセンティブ（特別休暇、一時金等）の付与	0.77
	⑧-9.自社の開発手法等についての研修等の実施	1.39
	⑥-3.勤務間インターバル制度	1.50

【プロダクト型】 部門長による業務把握に積極的、一方積極的でない施策が多い

プロダクト型では、「②-3. 部門長による業務把握」や「④-5. コミュニケーション活性化」が特に積極度合いが高くなっています。一方で、「②-10. 見積もりや開発に係る専門チームによる支援」「④-3. プロジェクトにおける生産性評価」「⑧-2. インセンティブの付与」等全ての分類で積極的でない取組が散見されます。

積極的に取り組まれている上位 3 施策

施策		スコア
経営体制	②-3.部門長によるプロジェクトの進捗や業務内容の把握	3.42
	②-6.開発標準、テンプレート、ツール類の整備	3.11
	①-3.付加価値の高い事業分野への転換シフト	3.00
PJ管理	④-5.プロジェクト内コミュニケーションの活性化	3.32
	⑤-2.開発段階でのテスト・検証の工数確保	3.17
	③-8.契約締結時における顧客との交渉	3.06
人事管理	⑦-1.帰りやすい・休みやすい雰囲気作り	3.05
	⑥-7.半日休暇・時間単位の年次有給休暇制度	2.95
	⑥-1.労働時間を正確に把握するための制度の整備	2.71

積極的に取り組まれていない下位 3 施策

施策		スコア
経営体制	②-10.見積りや開発に係る専門チームによる支援	1.58
	①-5.顧客、Sier等との相互の利害を調整するための会議体	1.80
	②-8.プロジェクトへの類似業務経験のある社員の配置	2.16
PJ管理	④-3.プロジェクトにおける生産性評価の実施	1.72
	③-5.要件定義プロセスの体系化	1.95
	④-2.負荷が集中しないようにするためのチェック・調整	2.11
人事管理	⑧-2.インセンティブ（特別休暇、一時金等）の付与	0.68
	⑥-3.勤務間インターバル制度	0.79
	⑦-3.長時間労働を抑制するための職場の巡回	1.05

働き方・休み方改善ポータルサイト

https://work-holiday.mhlw.go.jp/

診断機能を
リニューアル
しました

働き方・休み方改善ポータルサイトを活用して、働き方改革に取り組んでみませんか。
「働き方・休み方」で検索してください。
スマートフォンにも対応していますので、こちらも是非、ご活用ください。

適切な労働時間で働き、ほどよく休暇を取得することは、仕事に対する社員の意識やモチベーションを高めるとともに、業務効率の向上にプラスの効果が期待されます。社員の能力がより発揮されやすい環境を整備することは、企業全体としての生産性を向上させ、収益の拡大ひいては企業の成長・発展につなげることが出来ます。

他方、長時間労働や休暇が取れない生活が常態化すれば、メンタルヘルスに影響を及ぼす可能性が高くなり、生産性は低下します。また、離職リスクの上昇や、企業イメージの低下など、さまざまな問題を生じさせることになります。社員のために、そして企業経営の観点からも、長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進が求められているのです。

働き方・休み方改善ポータルサイトは、企業の皆様が自社の社員の働き方・休み方の見直しや、改善に役立つ情報を提供するサイトです。働き方・休み方の改善に是非ご活用ください。

働き方・休み方改善指標による企業の自己診断ができます
また、自社の社員の働き方・休み方を診断し、現状を認識することができます

ゆう活の取組を実施している企業の事例を見ることができます

働き方・休み方改革を進めるための支援策に関する情報を掲載しています



企業の取組事例について、業種別、規模別等に検索できます

労働者の休み方に着目した取組等について知ることができます

事例集やパンフレットを掲載しています

働き方・休み方改善コンサルタント



仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）の実現のため、働き方や休み方の見直しに取り組む企業に、専門家が無料でアドバイスや資料提供等の支援を行います。

※対象となる方

仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）の実現のため、働き方や休み方の見直しに取り組む企業（規模・業種は問いません）。

※支援内容

都道府県労働局に配置された「働き方・休み方改善コンサルタント」が、次のようなお悩みやご要望にお応えします。

- 従業員の健康のため、長時間労働を改善したい。
- フレックスタイム制や裁量労働制を導入したいけど、手続きがわからない。
- 優秀な人材を確保するためにも年次有給休暇をはじめ休暇制度を充実したい。
- 労働時間や休日・休暇等の全般について、専門家に相談したい。
- ゆう活に組み込みたいが、何をしたらいいかわからない。

※ 「働き方・休み方改善コンサルタント」は、社会保険労務士の資格を持つ者等、労働関係法令・制度に専門的な知識を持つ人物の中から、都道府県労働局長が任用した非常勤の国家公務員です。
※ 「働き方・休み方改善コンサルタント」のご利用は、全て無料です。また、ご相談の秘密は固くお守りします。

※ご利用方法

「働き方・休み方改善コンサルタント」制度は以下のような方法でご利用いただけます。お申し込みは、ご希望のご利用方法とともに、都道府県労働局雇用環境・均等部（室）までご連絡ください。

1 コンサルティング（個別訪問によるアドバイス）

「働き方・休み方改善コンサルタント」が事業場にお伺いし、労働時間や休暇制度の状況を診断のうえ、アドバイスや改善に向けた具体的な提案や資料の提供を行います。

2 説明会への講師派遣

労働時間や休暇制度に関する説明会などに、「働き方・休み方改善コンサルタント」を講師として派遣します。

3 研修会（ワークショップ）の開催

長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得向上に成果を上げている事例などを教材として、仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）の実現に関する研修会を開催します。

.....

お問い合わせ先

都道府県労働局雇用環境・均等部または雇用環境・均等室

● 都道府県労働局一覧

URL: <http://www.mhlw.go.jp/kouseiroudoushou/shozaiannai/roudoukyoku/>

雇用環境・均等部（室）所在地一覧

※平成30年8月1日時点

労働局	郵便番号	所在地	電話番号
01 北海道労働局	〒060-8566	札幌市北区北8条西2丁目1番1 札幌第1合同庁舎9階	011-788-7874
02 青森労働局	〒030-8558	青森市新町2丁目4-25 青森合同庁舎8階	017-734-6651
03 岩手労働局	〒020-8522	盛岡市盛岡駅西通1-9-15 盛岡第2合同庁舎5階	019-604-3010
04 宮城労働局	〒983-8585	仙台市宮城野区鉄砲町1番地 仙台第四合同庁舎8階	022-299-8834
05 秋田労働局	〒010-0951	秋田市山王7丁目1番3号 秋田合同庁舎4階	018-862-6684
06 山形労働局	〒990-8567	山形市香澄町3-2-1 山交ビル3階	023-624-8228
07 福島労働局	〒960-8021	福島市霞町1-46 5階	024-536-2777
08 茨城労働局	〒310-8511	水戸市宮町1丁目8番31号 茨城労働総合庁舎6階	029-277-8294
09 栃木労働局	〒320-0845	宇都宮市明保野町1-4 宇都宮第2地方合同庁舎3階	028-633-2795
10 群馬労働局	〒371-8567	前橋市大手町2-3-1 前橋地方合同庁舎8階	027-896-4739
11 埼玉労働局	〒330-6016	さいたま市中央区新都心11-2 ランド・アクシス・タワー16階	048-600-6210
12 千葉労働局	〒260-8612	千葉市中央区中央4-11-1 千葉第2地方合同庁舎	043-306-1860
13 東京労働局	〒102-8305	千代田区九段南1-2-1 九段第3合同庁舎14階	03-6867-0212
14 神奈川労働局	〒231-8434	横浜市中区北仲通5-57 横浜第2合同庁舎13階	045-211-7357
15 新潟労働局	〒950-8625	新潟市中央区美咲町1-2-1 新潟美咲合同庁舎2号館4階	025-288-3511
16 富山労働局	〒930-8509	富山市神通本町1-5-5 富山労働総合庁舎4階	076-432-2740
17 石川労働局	〒920-0024	金沢市西念3丁目4番1号 金沢駅西合同庁舎6階	076-265-4429
18 福井労働局	〒910-8559	福井市春山1丁目1-54 福井春山合同庁舎9階	0776-22-0221
19 山梨労働局	〒400-8577	甲府市丸の内一丁目1-11 4階	055-225-2851
20 長野労働局	〒380-8572	長野市中御所1-22-1 長野労働総合庁舎4階	026-223-0560
21 岐阜労働局	〒500-8723	岐阜市金竜町5丁目13番地 岐阜合同庁舎4階	058-245-1550
22 静岡労働局	〒420-8639	静岡市葵区追手町9-50 静岡地方合同庁舎5階	054-252-5310
23 愛知労働局	〒460-8507	名古屋市中区三の丸2-5-1 名古屋合同庁舎第2号館2階	052-972-0252
24 三重労働局	〒514-8524	津市島崎町327番2 津第2地方合同庁舎2階	059-261-2978
25 滋賀労働局	〒520-0806	大津市打出浜14番15号滋賀労働総合庁舎4階	077-523-1190
26 京都労働局	〒604-0846	京都市中京区両替町御池 上ル金吹町451 1階	075-241-3212
27 大阪労働局	〒540-8527	大阪市中央区大手前4-1-67 大阪合同庁舎第2号館8階	06-6941-4630
28 兵庫労働局	〒650-0044	神戸市中央区東川崎町1-1-3 神戸クリスタルタワー15階	078-367-0700
29 奈良労働局	〒630-8570	奈良市法蓮町387番地 奈良第三地方合同庁舎2階	0742-32-0210
30 和歌山労働局	〒640-8581	和歌山市黒田二丁目3-3 和歌山労働総合庁舎4階	073-488-1170
31 鳥取労働局	〒680-8522	鳥取市富安2丁目89-9 2階	0857-29-1701
32 島根労働局	〒690-0841	松江市向島町134-10 松江地方合同庁舎5階	0852-20-7007
33 岡山労働局	〒700-8611	岡山市北区下石井1-4-1 岡山第2合同庁舎3階	086-224-7639
34 広島労働局	〒730-8538	広島市中区上八丁堀6番30号 広島合同庁舎第2号館5階	082-221-9247
35 山口労働局	〒753-8510	山口市中河原町6-16 山口地方合同庁舎2号館5階	083-995-0390
36 徳島労働局	〒770-0851	徳島市徳島町城内6番地6 徳島地方合同庁舎4階	088-652-2718
37 香川労働局	〒760-0019	高松市サンポート3番33号 高松サンポート合同庁舎北館2階	087-811-8924
38 愛媛労働局	〒790-8538	松山市若草町4番地3 松山若草合同庁舎6階	089-935-5222
39 高知労働局	〒780-8548	高知市南金田1番39号 4階	088-885-6041
40 福岡労働局	〒812-0013	福岡市博多区博多駅東2丁目11番1号 福岡合同庁舎新館4階	092-411-4763
41 佐賀労働局	〒840-0801	佐賀市駅前中央3丁目3番20号 佐賀第2合同庁舎7階	0952-32-7218
42 長崎労働局	〒850-0033	長崎市万才町7-1 住友生命長崎ビル3階	095-801-0050
43 熊本労働局	〒860-8514	熊本市西区春日2-10-1 熊本地方合同庁舎A棟9階	096-352-3865
44 大分労働局	〒870-0037	大分市東春日町17番20号 大分第2ソフィアプラザビル3階	097-532-4025
45 宮崎労働局	〒880-0805	宮崎市橘通東3丁目1番22号 宮崎合同庁舎4階	0985-38-8821
46 鹿児島労働局	〒892-8535	鹿児島市山下町13番21号 鹿児島合同庁舎2階	099-222-8446
47 沖縄労働局	〒900-0006	那覇市おもろまち2-1-1 那覇第2地方合同庁舎1号館3階	098-868-4403

第四次産業革命スキル習得講座

(Re スキル講座)



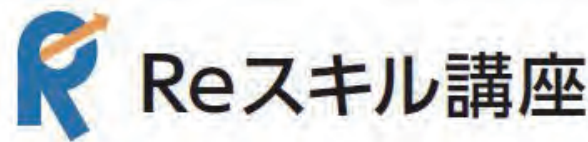
経済産業省では、民間事業者が社会人向けに提供する IT・データ分野を中心とした高度なレベルの教育訓練講座を「第四次産業革命スキル習得講座」（通称：Re スキル講座）として認定し、社会人のスキルアップを応援しています。

働き方改革によって生まれた時間を使って Re スキル講座を受講することで、更なる生産性の向上を目指してみませんか？

～「第四次産業革命スキル習得講座」（Re スキル講座）とは

IT・データを中心とした将来の成長が強く見込まれ、雇用創出に貢献する分野において、社会人が高度な専門性を身に付けキャリアアップを図る、専門的・実践的な教育訓練講座として経済産業大臣の認定を受けたものです。

※ Re スキル講座の認定を受けた講座は、経済産業省の HP で確認できます。また、認定を受けた講座には、ロゴマークが使われています。



～Re スキル講座の特徴

- ✓ 第四次産業革命を牽引する先端分野のハイレベルなスキル習得を目指す カリキュラムです（対象分野）AI、IoT、クラウド、データサイエンス、高度なセキュリティ・ネットワーク 等（目標レベル）ITSS レベル4 相当
- ✓ グループワークやディスカッション、プレゼンなどの 実践的な教育方法 が取り入れられています
- ✓ 社会人が受講しやすい工夫 が講じられています（e ラーニング、週末・夜間開講、振替受講等）
- ✓ プログラムや教材の開発等に、実務家や大学教授等の専門家が関与 しています
- ✓ 修了証が交付され、スキルの習得を対外的に見える化 できます

～受講費用の支援制度について

経済産業大臣が認定した教育訓練講座のうち、厚生労働省が定める一定の要件を満たし、厚生労働大臣の指定を受けた講座は、受講者に受講費用の最大 70% を支給 する「専門実践教育訓練給付金」の制度、もしくは受講者が所属する 企業に受講費用の最大 60%（一定の要件を満たす中小企業の場合）を支給 する「人材開発支援助成金」の制度を利用することができます。

※ 給付金及び助成金には様々な受給要件がありますので、詳しくは HP 等をご覧ください。

第四次産業革命スキル習得講座

URL : <https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/reskillprograms/>

教育訓練給付制度について

URL : https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/jinzaikaihatsu/kyouiku.html

人材開発支援助成金について

URL : https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/d01-1.html

第四次産業革命スキル習得講座 一覧

※2019/12/31時点

開講事業者名	講座名
クラウド、IoT、AI、データサイエンス	
デジタルハリウッド株式会社	ジーズアカデミー TOKYO LABコース
株式会社e f t a x	データ分析教育講座 白・茶・黒帯編
株式会社ブレインパッド	データサイエンティスト入門研修、データサイエンティスト入門研修（アドバンスド）
株式会社アイ・ラーニング	データサイエンティスト育成講座
株式会社チェンジ	データサイエンティスト養成コース
株式会社チェンジ	「AI活用コンサルタント」育成トレーニング ～Aler 育成プログラム～
株式会社ウチダ人材開発センタ	AI活用講座
株式会社ウチダ人材開発センタ	IoT活用講座 上級編
株式会社日立アカデミー	データ利活用技術者育成講座
フューチャー株式会社	データサイエンティスト養成講座
NECマネジメントパートナー株式会社	クラウド基盤構築とクラウドサービス適用検討 -Microsoft Azure編-
株式会社ITブレナースジャパン・アジアパシフィック	ICT利活用コース ～クラウドサービスマネジメント～
株式会社富士通ラーニングメディア	デジタルビジネス創出人材育成コース
一般財団法人リモート・センシング技術センター	リモートセンシングデータ解析技術者養成講座
株式会社北海道ソフトウェア技術開発機構	AIエンジニア講座
株式会社データミックス	データサイエンティスト育成コース パートタイムプログラム
AWL株式会社	AIエンジニア講座
学校法人 金沢工業大学	K I T AIビジネスアドミニストレータ養成講座、K I T AI技術アドミニストレータ養成講座
学校法人 金沢工業大学	K I T AIジェネラリスト養成講座、K I T AISペシャリスト養成講座
株式会社ITブレナースジャパン	ICT利活用～デジタルトランスフォーームリーダー opt1、opt2
エッジコンサルティング株式会社	機械学習講座
株式会社エナジャイズ	デザインシンキング講座/AIエンジニア講座
一般財団法人日本海事協会	海事データサイエンティスト育成講座【機器計測データの解析】
株式会社DIVE INTO CODE	機械学習エンジニアコース
学校法人先端教育機構	AIエンジニア講座
株式会社アルベルト	データサイエンティスト養成講座（R言語 上級編）、データサイエンティスト養成講座（Python 上級編）
エッジコンサルティング株式会社	統計+R・機械学習講座
株式会社アイ・ラーニング	日本IBM データサイエンティスト育成講座
株式会社データフォーシーズ	データサイエンスアカデミー 標準Iコース-A（昼コース）、標準IIコース-A（昼コース）
株式会社データフォーシーズ	データサイエンスアカデミー 標準Iコース-A（夜コース）、標準IIコース-A（夜コース）
テクノスデータサイエンス・エンジニアリング株式会社	データサイエンティスト育成講座
株式会社キカガク	自走できるAI人材になるための6ヶ月長期コース
一般財団法人日本海事協会人材開発センター	海事データサイエンティスト育成講座【ISO19030に基づく運航性能解析】
株式会社富士通ラーニングメディア	ビジネス活用のための機械学習実践講座
中西金属工業株式会社	AIエンジニア講座
株式会社インフラトップ	DMM WEBCAMP 転職コース 専門技術講座
スキルアップAI株式会社	現場で使える機械学習/ディープラーニング講座、0から始める機械学習/ディープラーニング講座
エッジコンサルティング株式会社	ケーススタディ実演講座+機械学習講座+深層学習講座
NECマネジメントパートナー株式会社	データサイエンティスト養成ブートキャンプ
日本電気株式会社	NEC アカデミー for AI 入学コース
株式会社VSN	AIスキル習得研修
一般社団法人日本能率協会	IoT/AI人材育成講座
株式会社キカガク	ディープラーニングハンズオンセミナー Chainerコース、Kerasコース、PyTorchコース ※E資格受験プラン
株式会社キカガク	ディープラーニングハンズオンセミナー Chainerコース、Kerasコース、PyTorchコース
ネットワーク、セキュリティ	
株式会社アイ・ラーニング	日本IBM インシデント・レスポンス研修
NECマネジメントパートナー株式会社	情報セキュリティ技術者養成講座
シーティーシー・テクノロジー株式会社	セキュリティエンジニア養成講座
株式会社ラック	実践!マルウェア解析完全マスター
ネットワンシステムズ株式会社	CSIRT能力向上研修
一般財団法人関西情報センター	人材育成プログラム・セキュリティ担当人材コース、人材育成プログラム・マネジメント人材コース
ヒートウェーブ株式会社	サイバーセキュリティ技術者育成コース
株式会社ラック	基礎から学ぶペネトレーションテスター育成講座
大日本印刷株式会社	サイバー・インシデントレスポンス・マネジメントコース 基礎演習、実践演習、実践演習II
大日本印刷株式会社	サーティファイド・サイバー・オフェンス・プロフェッショナルコース
大日本印刷株式会社	サイバー・インシデントレスポンス・マネジメントコース 産業制御系・基礎
一般社団法人高度ITアーキテクト育成協議会	AITAC集中セミナー
IT利活用分野（自動車分野、生産システム設計分野）	
公益財団法人ひろしま産業振興機構	モデルベース開発プロセス研修
国立大学法人 名古屋大学	制御システム開発のためのMDB
一般社団法人 中部産業連盟	金型製造プロセスデジタル設計人材育成講座
JPCA（日本電子回路工業会）	JPCAものづくりアカデミー電子回路プロセス人材育成講座
北九州工業高等専門学校	第四次産業革命エグゼクティブ・ビジネススクール

※複数の講座をまとめて表記しているものもあるので、詳細は事業者のHP等を御確認ください